



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**

**Centro de Sócio Econômico**

**Departamento de Administração**

**Trabalho de Conclusão de Curso**

**A ATUAÇÃO DO ADMINISTRADOR EM CONSULTORIA DE RECURSOS  
HUMANOS E CONSULTORIA EM ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO NA  
REGIÃO DA GRANDE FLORIANÓPOLIS**

**Graduandas:**

**Aline Heinz**

**Beatriz Marcondes de Azevedo**

**Orientador: Prof. Dr. Gerson Rizatti**

**Florianópolis**

**2004**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

**A ATUAÇÃO DO ADMINISTRADOR EM CONSULTORIA DE RECURSOS  
HUMANOS E CONSULTORIA EM ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO NA  
REGIÃO DA GRANDE FLORIANÓPOLIS**

ALINE HEINZ

BEATRIZ MARCONDES DE AZEVEDO

Trabalho Apresentado ao Departamento de  
Administração da Universidade Federal de Santa  
Catarina como requisito parcial para obtenção de grau  
de Bacharel em Administração.

Prof. Dr. Gerson Rizatti  
Orientador

Florianópolis  
2004

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

**A ATUAÇÃO DO ADMINISTRADOR EM CONSULTORIA DE RECURSOS  
HUMANOS E CONSULTORIA EM ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO NA  
REGIÃO DA GRANDE FLORIANÓPOLIS**

ALINE HEINZ  
BEATRIZ MARCONDES DE AZEVEDO

Trabalho apresentado ao Departamento de  
Administração da Universidade Federal de Santa  
Catarina como requisito parcial para obtenção de grau  
de Bacharel em Administração.

Comissão Examinadora, integrada pelos professores:

**Prof. Dr. Gerson Rizatti**

Orientador

**Prof. Dr. Rolf Hermann Erdmann**

Co-Orientador

**Prof. Dr. Alexandre Marino Costa**

Membro

**Prof. Dr. Rolf Hermann Erdmann**

Membro

Florianópolis  
2004

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecer as pessoas que nos ajudaram na obtenção do título de bacharel em administração é uma tarefa difícil, pois, quase sempre corre-se o risco de esquecer de mencionar algum nome.

De qualquer modo, deixamos aqui nossa gratidão por todos que nos ajudaram, inspiraram, encorajaram e compartilharam dos diversos momentos desta pesquisa, tornando-a realidade:

Ao nosso orientador Gerson e co-orientador Rolf, pelos ensinamentos passados, pela atenção dispensada e pela confiança depositada na nossa capacidade em realizar tal trabalho;

Aos companheiros da faculdade que passaram por nós ao longo destes anos, e que muitos deles já são administradores.

Aos nossos pais, irmãos e amigos por estarem sempre torcendo pelo nosso sucesso e nossa realização pessoal e profissional;

Aos participantes desta pesquisa porque sem eles não seria possível realizá-la da maneira como foi realizada;

## EPÍGRAFE

“Assim como o leão, o cliente é rei, e o consultor trabalha na sua casa; ao lado dele. Para ser bem sucedido, o consultor precisa conquistá-lo, aprender a lidar com ele, ajudá-lo nas suas dificuldades e sair de lá ileso, sem que a sua imagem profissional esteja arranhada, sem ser engolido pelas pressões do tempo, massacrado pela cultura organizacional, machucado pela resistência às mudanças ou derrubado pelas próprias limitações”.  
(BRETAS-PEREIRA, 1998:XXI).

## RESUMO

AZEVEDO, B. M. e HEINZ, A. **A atuação do administrador em consultoria de recursos humanos e consultoria em administração da produção na região da Grande Florianópolis.** Florianópolis, 2004. 120 f. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

A presente pesquisa foi desenvolvida com o objetivo de reunir informações que permitiram delinear o perfil dos Administradores/Consultores de Recursos Humanos e Produção em termos das principais competências disponíveis e da sua auto-imagem profissional ao longo da sua atuação como consultores. O método utilizado privilegiou a abordagem quanti qualitativa calcada no paradigma interpretativista. A pesquisa foi considerada descritiva/exploratória e os instrumentos utilizados foram: o Inventário Âncora de Carreira e entrevista. Utilizou-se a técnica de análise de conteúdo do discurso de cada participante. Foram entrevistados 06 administradores: 03 consultores em Recursos Humanos e 03 consultores em Administração da Produção. Quanto aos resultados obtidos foi possível perceber que entre os consultores de recursos humanos, um deles possuía uma atuação mais abrangente no que diz respeito aos diversos sub-sistemas de ARH e, os outros dois, realizavam um trabalho mais técnico-operacional como, por exemplo, rotinas de folha de pagamento, treinamento e desenvolvimento de pessoal. Em relação aos consultores em Administração da Produção, todos realizavam atividades ligadas à área de PCP. Os subsídios teórico-metodológicos utilizados para dar sustentação aos trabalhos advinham da ciência da Administração. Foram identificados os principais pontos fortes e fracos dos participantes, bem como os principais valores preservados ao longo da atuação como consultores. As Âncoras de Carreira predominantes foram identificadas em categorias como: Estilo de Vida, Puro Desafio, Segurança e Estabilidade e Dedicção a uma Causa. Os resultados obtidos foram analisados e argumentados com base na literatura sistematizada sobre a formação e atuação do Administrador e sobre o trabalho de Consultoria em Recursos Humanos e em Administração da Produção.

**Palavras chaves:** consultoria, formação acadêmica, atuação profissional e âncora de carreira.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>09</b>
<b>1.1 Justificativa.....</b>	<b>10</b>
<b>1.2 Objetivos.....</b>	<b>11</b>
<i>1.2.1 Geral.....</i>	<i>11</i>
<i>1.2.2 Específicos.....</i>	<i>11</i>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>13</b>
<b>2.1 Formação Acadêmica do Administrador.....</b>	<b>13</b>
<b>2.2 A História das Universidades.....</b>	<b>13</b>
<b>2.3 Os Cursos de Administração no Brasil.....</b>	<b>16</b>
<b>2.4 A Carreira e a Identidade Profissional do Administrador/Consultor.....</b>	<b>24</b>
<b>2.5 A Consultoria, sua Definição, sua Classificação e suas Etapas.....</b>	<b>31</b>
<i>2.5.1 A Definição.....</i>	<i>31</i>
<i>2.5.2 Classificação de Consultoria.....</i>	<i>32</i>
<i>2.5.3 Etapas da Consultoria.....</i>	<i>33</i>
<b>2.6 O Consultor, sua Definição, seus Conhecimentos, Habilidades e Competências.....</b>	<b>34</b>
<i>2.6.1 Definição.....</i>	<i>34</i>
<i>2.6.2 Conhecimentos, Habilidades e Competências.....</i>	<i>35</i>
<b>2.7 A Atuação do Administrador como Consultor de Recursos Humanos.....</b>	<b>36</b>
<b>2.8 A Administração de Recursos Humanos</b>	<b>39</b>
<i>2.8.1 A Evolução Histórica da Administração de Recursos Humanos.....</i>	<i>39</i>
<i>2.8.2 Os Sub-sistemas de Recursos Humanos.....</i>	<i>43</i>
<b>2.9 O Administrador como Consultor e Administração da Produção.....</b>	<b>44</b>
<i>2.9.1 A História da Produção.....</i>	<i>45</i>
<i>2.9.2 Produção.....</i>	<i>46</i>
<i>2.9.3 Sistemas de Produção.....</i>	<i>47</i>
<i>2.9.4 Funções da Produção.....</i>	<i>48</i>
<i>2.9.5 Etapas do Planejamento da Produção.....</i>	<i>49</i>
<i>2.9.6 Programação e Controle da Produção.....</i>	<i>54</i>

<b>2.10 A Consultoria em Administração da Produção.....</b>	<b>56</b>
2.10.1 Método de Dalsasso.....	57
2.10.2 Método de Kubr.....	58
2.10.3 Método de Erdmann.....	59
2.10.4 Método de Nogueira.....	60
2.10.5 Método de Cavalcanti et alli.....	61
2.10.6 Método de Pina et alli.....	62
2.10.7 Método de Pereira.....	63
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>66</b>
3.1 Caracterização da Pesquisa.....	66
3.2 Estratégia.....	67
3.3 Instrumentos.....	67
3.4 Escolha dos Participantes.....	68
3.5 Procedimento de Coleta e Análise de Dados.....	68
3.6 Limitações.....	69
<b>4 DESCRIÇÃO E APRESENTAÇÃO.....</b>	<b>70</b>
4.1 Participante I.....	70
4.2 Participante II... ..	74
4.3 Participante III.....	77
4.4 Participante IV.....	80
4.5 Participante V.. ..	83
4.6 Participante VI.....	86
<b>5 DISCUSSÃO.....</b>	<b>89</b>
5.1 Formação Acadêmica .....	89
5.2 A Percepção a Respeito da Graduação em Administração.....	90
5.3 Prioridade em uma Determinada Área ao Longo da Formação Acadêmica.....	92
5.4 Trejetória Profissional. ....	92
5.5 Experiência em Consultoria.....	94
5.6 Trabalhos Atuais em Consultoria. ....	96
5.7 Áreas do Conhecimento que Fornecem Sustentação à Atuação em	



**Consultoria..... 97**

**5.8 Facilidades e Dificuldades Percebidas ao Longo da Atuação como**

**Consultor..... 99**

*5.8.1 Facilidades Encontradas Durante a Atuação em Consultoria..... 99*

*5.8.2 Dificuldades Encontradas Durante a Atuação em Consultoria..... 100*

**5.9 Âncora de Carreira..... 100**

**6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.... 104**

**7 SUGESTÕES..... 109**

**REFERÊNCIAS..... 110**

**ANEXO I (Inventário da Âncora de Carreira)..... 117**

**ANEXO II (Roteiro para Entrevista)..... 119**

## 1 INTRODUÇÃO

Em função das constantes e velozes mudanças que ocorrem no cotidiano das organizações e que influenciam as tomadas de decisões nos mais diversos âmbitos, acredita-se que a importância da administração enquanto ciência e profissão tem crescido exponencialmente ao longo dos últimos anos.

Tal crescimento é corroborado por uma maior importância assumida pelas atividades de apoio ou administrativas dentro das organizações, atividades consideradas, por muito tempo, acessórias da produção.

Entretanto, as funções administrativas vinculadas à obtenção e utilização dos recursos produtivos e do desenvolvimento mercadológicos tornaram-se tão importante quanto às atividades fins da organização, contribuindo inexoravelmente para atender os pressupostos de qualidade e produtividade dos seus produtos e serviços.

O desenvolvimento mercadológico inclui as diversas demandas do mercado de trabalho e a sofisticação de novas tecnologias introduzidas na informatização das empresas e dos sistemas administrativos operacionais. Neste sentido, acredita-se que somente sobreviverão as organizações que estiverem preparadas tecnológica, técnica, econômica e culturalmente.

Porém, devido à impossibilidade das organizações manterem em seu quadro de pessoal todos os especialistas necessários para o diagnóstico e solução de problemas, tanto em nível preventivo quanto corretivo, a opção por consultores externos torna-se uma escolha viável.

O trabalho de consultoria deve ser realizado por pessoas especialmente treinadas e qualificadas, possuidoras de um considerável conhecimento referente a situações e problemas organizacionais das mais diversas ordens e com habilidades necessárias à resolução de problemas.

Em outras palavras, entende-se a atividade de consultoria como um trabalho especialista e que exige do consultor um desempenho anterior de funções e tarefas específicas dentro de determinadas áreas como, por exemplo, recursos humanos, produção, sistemas e métodos, finanças, para que seja possível o desenvolvimento de uma especialização e consolidação de sua capacitação técnica para que, ao longo dos anos de experiência e conhecimento, seja finalmente reconhecido e requisitado pelo mercado como um especialista em determinado assunto ou área.

Diante do exposto, questiona-se se a opção pela carreira de consultor tem se dado em função de uma gama de características de personalidade deste profissional, tais como, interesse por trabalhar com pessoas, atitude favorável a delegação, um olhar perscrutador, tomada de decisões sobre situações de incerteza etc, ou apenas por uma oportunidade de momento e, de certo modo, a busca por um trabalho percebido por muitos como algo fácil e potencialmente bem remunerado.

Entretanto, para que seja possível construir conhecimento suficiente para responder a seguinte pergunta de pesquisa: **Qual o perfil dos Administradores/Consultores de Recursos Humanos e da Administração da Produção na Região da Grande Florianópolis, em termos da formação acadêmica e atuação profissional?**

Ao elaborar tal perfil, espera-se identificar também a âncora de carreira de cada profissional, ou seja, valores, motivos, necessidades e habilidades pessoais que servem de alicerce para a construção da carreira ou, em última instância, a identidade profissional do consultor. Identidade esta, entendida como o modo que o profissional deseja ser, ou ainda, a percepção do que ele quer ser visto perante os outros.

## 1.1 Justificativa

A escolha por identificar o perfil do administrador consultor de recursos humanos e o administrador consultor da produção está assentada na crença de que estas duas áreas estão intrinsecamente relacionadas e assumem vital importância para qualquer tipo de organização, seja ela destinada à fabricação de bens ou à prestação de serviços.

Existe uma hipótese subjacente de que ambas as áreas são pouco consideradas ao longo da formação acadêmica do administrador. Tal hipótese é sustentada pela constatação de que é pequeno o número de disciplinas que abordam os referidos conteúdos quando comparadas com outras disciplinas referentes as demais áreas da administração como, por exemplo, finanças, marketing e contabilidade.

Além disso, acredita-se poder estar contribuindo para o preenchimento de uma lacuna do conhecimento existente a respeito da consultoria de recursos humanos e, mais ainda da consultoria da produção.

Finalmente, a realização deste estudo está sendo motivada pelo pressuposto de que a área da produção está ligada ao núcleo central das organizações e seu objetivo primordial é a busca da efetividade da execução do processo produtivo e da sua coordenação com os demais

setores administrativos. Por outro lado, as pessoas são o maior capital organizacional, uma vez que são produtos e produtores dos sistemas, ou seja, influenciam e são constantemente influenciadas pelas organizações através de seus valores, atitudes, percepções, competências, conhecimentos e tomadas de decisão.

Acredita-se ainda que, a elaboração do perfil dos administradores consultores fornecerá subsídios importantes que poderão ser futuramente utilizados no âmbito acadêmico no momento em que estiverem ocorrendo planejamentos e reflexões críticas acerca da reestruturação curricular do curso de graduação em Administração.

Apesar da noção de que os resultados deste estudo não poderão ser generalizáveis a toda a população de administradores consultores, espera-se que o mesmo possa contribuir com informações relevantes no sentido de buscar melhorias e minimizar deficiências referentes ao processo de construção da carreira profissional do administrador.

## **1.2 Objetivos**

### *1.2.1 Geral:*

Reunir informações que permitam delinear o perfil dos Administradores/Consultores de Recursos Humanos e Produção em termos das principais competências disponíveis e da sua auto-imagem profissional ao longo da sua atuação como consultores.

### *1.2.2 Específicos:*

- Identificar a prática profissional de cada participante quanto à formação acadêmica e sua história profissional (tempo de formado, especializações, experiências profissionais anteriores e experiência atual);
- Identificar as principais competências, ou seja, as habilidades técnicas, habilidades interpessoais, atitudes, valores e conhecimentos subjacentes à auto-imagem profissional em termos da carreira de Consultores;

- Detectar os pontos fracos e fortes da formação e da atuação profissional dos Administradores/Consultores;
- Identificar a “**âncora de carreira**”<sup>1</sup> predominante da carreira profissional de cada participante da pesquisa.

---

<sup>1</sup> Categoria conceitual proposta por Schein (1973), composta de oito categorias que permitem identificar e avaliar as inclinações profissionais, bem como a auto-imagem profissional e os valores subjacentes que estão relacionados com as opções em nível de carreira.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Formação Acadêmica do Administrador**

Questionar a respeito da formação acadêmica do administrador requer uma reflexão acerca dos conhecimentos, habilidade, valores e atitudes que alunos devem adquirir a fim de se tornarem preparados e aptos para enfrentar as exigências objetivas da vida profissional.

Entretanto, para que se discuta a formação acadêmica do administrador, julga-se interessante ser feito um breve resgate a respeito da história das Universidades e da origem dos Cursos de Administração.

É o momento histórico, com suas particularidades econômicas, sociais e epistemológicas é que servirá de pano de fundo para as reflexões a serem feitas posteriormente, pois parafraseando Lüdke (1994), cada vez mais se entende o fenômeno educacional como situado dentro de um contexto social, por sua vez, inserido em uma realidade histórica, que sofre toda uma série de determinações e que influencia o curso dos acontecimentos.

### **2.2 A História das Universidades**

Existem fortes indícios de que a “instituição universitária” surgiu entre os séculos X e XI, mais especificamente durante a Idade Média. As primeiras foram a de Bologna na Itália, a de Sourbone na França e a do Cairo na Arábia. A partir de cisões destas é que novas instituições são formadas. Entretanto, a concepção da universidade nesta época era de uma instituição que tinha como mote a preservação dos conhecimentos teóricos (REBELLATO, 1994).

Segundo Fiori (1991), o prestígio das universidades decaiu durante o período do Renascimento e retomou sua importância no século XIX ao assumir uma nova função de formar profissionais e realizar pesquisas científicas. Foi na França, na Universidade napoleônica que o caráter profissionalizante começou a ser enfatizado ao contribuir com a formação de quadros para o Estado e com o atendimento das demandas advindas da nascente industrialização do país. Em termos científicos, foi em 1810, na Universidade de Berlim que se inseriu a atribuição de geração do conhecimento, além do ensino acadêmico.

Quanto ao Brasil, Barros e Silva (apud Rebellato, 1994) afirmam que aqui a universidade inicialmente incorporou as características européias e, mais tarde, as características americanas culminando hodiernamente na busca de um modelo, ou melhor, de uma identidade própria.

Segundo Cunha (2000), no século XVI Portugal não só desincentivou como proibiu que instituições universitárias fossem criadas no Brasil. Diante disto, filhos de colonos brasileiros tiveram que estudar em Coimbra.

O primeiro estabelecimento de ensino superior no Brasil foi fundado em 1550, pelos jesuítas na Bahia. Os alunos eram filhos de funcionários públicos, de senhores de engenho de criadores de gado e de mineradores.

Pimenta (2002:146) acrescenta ainda que o método de ensino dos jesuítas foi inspirado no método escolástico, existente desde o século XII e no *modus parisiensis* utilizado na Universidade de Paris. Como resultado, “o conhecimento tomado como algo posto, indiscutível, pronto e acabado, devia assim ser repassado, e a memorização era concebida como operação essencial e recurso básico de ensino e aprendizagem”.

Sendo assim, pode-se dizer que os primeiros ensinos universitários brasileiros tiveram sua gênese a partir dos jesuítas e também da contribuição de uma missão francesa que foi convidada para organizar o ensino no Brasil, ensino este voltado para o atendimento das necessidades de jovens advindos das camadas sociais mais privilegiadas que clamavam por uma formação profissional liberal. A formação profissional era realizada através da utilização de um conhecimento determinado pela cultura colonizadora de Portugal e da Europa.

Morosini (apud Pimenta, 2002) diz que ensino superior no Brasil originou-se no período colonial, mais especificamente em 1808, através da criação de escolas isoladas, em consequência do pacto colonial entre nações européias. O modelo pedagógico adotado foi o franco-napoleônico, que se caracterizava por uma organização não-universitária, porém profissionalizante, centrado em cursos e faculdades, visando à formação de burocratas para o desempenho das funções do Estado.

Data de 1920, a primeira universidade que aqui se consolidou ao assumir duradouramente o status de universidade, denominada de Universidade do Brasil (atual UFRJ), porém com surgimento espontâneo e sem uma estrutura previamente planejada, ou seja, ela surgiu através da agregação de escolas isoladas existentes naquela época. Entretanto, cabe salientar que não existe um consenso em relação à consolidação da primeira Universidade, uma vez que alguns autores

como, por exemplo, Cunha (2000) e Rebellato (1994), questionam o fato das primeiras instituições estarem localizadas no Paraná ou na Amazônia.

Em 1928 foi regulamentada a criação das Universidades Estaduais, sendo a primeira em Minas Gerais. A USP e a UFRS surgem em 1934 e em 1940 as pioneiras Universidades Católicas, tais como a PUC do RJ, de SP e de Campinas. Entretanto, é a partir dos anos 50 que se verifica uma expansão de várias universidades e federalizações de escolas particulares em função da modernização institucional. Em termos funcionais, a tônica das universidades deste período era de formação profissional mediante a transmissão do conhecimento existente.

Segundo Cunha (2000), a regulamentação das universidades ocorreu mediante o Estatuto das Universidades Brasileiras que estabelecia os padrões de organização para instituições de ensino superior em todo país como, por exemplo, a exigência de que todos os cursos superiores fossem credenciados ao Ministério da Educação para que os diplomas outorgados pudessem ser registrados nos órgãos estatais competentes, habilitando os egressos ao exercício de profissões regulamentadas em lei.

Ainda mediante o respaldo legal, foi somente em 1968 que se tornou obrigatória a indissociabilidade do ensino e da pesquisa, significava assim que todo professor deveria, ao mesmo tempo, ensinar e pesquisar. Segundo Pimenta (2002), mediante tal exigência, deveria ser estabelecida uma relação de parceria na direção da construção do conhecimento, solicitando assim ao professor e ao aluno um novo papel, uma vez que pressupõe movimento e transformação neste processo de construção.

Verifica-se que uma maior valorização da prática da pesquisa nos âmbitos acadêmicos estava presente no bojo do processo de reforma universitária, processo este catalisado pelo desejo de instituir todo um novo segmento de ensino e de pesquisa - os programas de pós-graduação - porém, mais uma vez, inspirados nos pressupostos norte-americanos.

A inspiração permanente por modelos estrangeiros contribui fortemente na dificuldade apontada por Barros e Silva (*apud* Rebellato, 1994), de se encontrar uma identidade própria, ou seja, um modelo essencialmente brasileiro. Para Pimenta (2002), o reflexo disto é percebido mediante o predomínio de currículo acadêmico organizados por justaposição de disciplinas e a figura do professor transmissor de conteúdos curriculares, que, a despeito de serem tomados como verdadeiros e inquestionáveis, acabam sendo fragmentados, desarticulados e pouco



significantes para os alunos e descontextualizados em relação ao momento histórico e aos problemas que a realidade apresenta.

### 2.3 Os Cursos de Administração no Brasil

Com base em diversos estudos (Covre, 1991; Ramos e Monteiro Júnior, 1992; Fischer, 1993; Ferreira, 1994; Lopes, 2002; Miranda *et alli*, 2002; Nicolini 2003), é possível afirmar que os primeiros cursos de ensino superior na área de Administração no Brasil datam do início do século XX na tentativa de sincronizar a educação com as necessidades de desenvolvimento econômico e social. Sendo assim, o desenvolvimento do país foi, historicamente, a razão para o ensino da administração.

Segundo Nicolini (2003), os primeiros cursos de Administração brasileiros tiveram sua origem em 1902, sendo ministrado em duas escolas particulares: na Escola Álvares Penteado (RJ) e na Academia de Comércio (SP). Entretanto, tais ensinamentos só foram regulamentados a partir dos anos 30, com a criação do Ministério da Educação e a estruturação do ensino em todos os níveis.

Assim, os primeiros estudos regulamentados estavam vinculados ao Curso Superior de Administração e Finanças que diplomava bacharéis em Ciências Econômicas, apesar de haver uma forte preocupação com a capacitação administrativa destes egressos.

Somente três décadas depois é que através da regulamentação houve a consolidação dos cursos superiores em Administração. Entretanto, a mudança e o desenvolvimento da formação social brasileira a partir da Revolução de 1930 foi fortemente influenciada pelas necessidades criadas pelo crescimento econômico, desenvolvimento da infra-estrutura social e infra-estrutura nascente de transportes, energia e comunicação, bem como pelo aparecimento de grandes conglomerados industriais. Havia assim uma marcante demanda por técnicos e tecnólogos de várias especializações e com métodos de trabalho cada vez mais sofisticados.

Ao Instituto de Organização Racional do Trabalho (IDORT) fundado em 1931 em São Paulo, coube a missão de propagar estes métodos mais sofisticados e modelos teóricos das ciências administrativas visando o aperfeiçoamento do desempenho gerencial dos profissionais e a solução de problemas relacionados à racionalização da administração das empresas em geral.

Também na capital paulista, o Departamento de Administração do Setor Público (DASP) criado em 1938 e a Faculdade Getúlio Vargas (FGV) em 1944, foram responsáveis pela

divulgação do ideário da gerência científica para dar suporte a modernização do Estado, organizando os recursos humanos, materiais, orçamentários e as estruturas e métodos organizacionais da administração pública e privada. Percebe-se assim a necessidade de formação de técnicos capazes de produzir e gerir grandes e complexas organizações burocráticas.

Em 1948, a ênfase e intensificação do uso de modelos estrangeiros na estruturação das organizações brasileiras e do ensino de Administração assumiram grandes proporções a partir do momento em que representantes da FGV foram universidades norte-americanas e visitaram diversos cursos de Administração Pública com o objetivo de buscar um modelo para criar no Rio de Janeiro, quatro anos depois, a Escola Brasileira de Administração Pública (EBAP) e, em 1954, a Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP). Tais entidades foram construídas tendo como mote a formação de especialistas nas modernas técnicas de gerência empresarial.

Novamente, em 1959, a influência estrangeira no ensino de Administração assume grandes proporções em função do convênio firmado entre os governos brasileiro e norte-americano, instituindo o Programa de Ensino de Administração Pública e de Empresas. Tal programava denunciava a necessidade de formar professores para o ensino de Administração Pública de Empresas, visando dotar o governo e a área privada de técnicos competentes para impulsionarem o desenvolvimento econômico e social.

Para sanar tais deficiências, em meados dos anos 60 o Brasil recebeu uma missão de professores norte-americanos especializados em administração pública e de empresas para implementar os programas de ensino de Administração. O resultado de tal empreitada é a direta transferência de tecnologia e referenciais teóricos desenvolvidos nos EUA.

Tais modelos foram imediatamente absorvidos porque o país vivia um surto industrializante responsável pelo aumento da demanda por profissionais que pudessem atuar em organizações cada vez mais complexas, executando assim diferentes funções.

Mais especificamente, o surto industrializante esteve atrelado à demanda por profissionais capacitados para atuarem em empresas multinacionais, escritórios de consultoria e no próprio governo. Assim, a expansão de empresas nacionais e multinacionais intensificou a procura por profissionais aptos para adoção da racionalidade na tomada de decisão organizacional. Os aspectos mais enfatizados na formação dos administradores eram o conhecimento e habilidades técnicas, mais apropriados para a execução das atividades impostas pelas organizações de negócios.

Em outros termos, cabia aos cursos de Administração formar indivíduos que queriam se preparar para ocupar posições de relevo na administração das grandes empresas, tais como bancos, companhias de transporte, de serviços públicos, de indústrias, de sindicatos, de cooperativas etc.

Fischer (1993), corrobora dizendo que os cursos de Administração deveriam, em última instância, aperfeiçoar o nível educacional, tecnológico e profissional; aperfeiçoar e expandir as estruturas e práticas institucionais; avaliar recursos materiais e humanos; formular planos e criar infra-estrutura para o desenvolvimento.

Conseqüentemente é possível dizer que as décadas de 60 e 70 foram marcadas por uma rápida expansão do ensino superior em Administração, incentivada pelos mesmos fatores presentes no surgimento dos primeiros cursos. Nos anos 70, a conjuntura econômica e social determinou investimentos prioritários na formação do administrador de empresas. Entretanto, o processo de implantação de um grande número de novas instituições com cursos de Administração teve uma retomada no final de década de 90.

Para Nicolini (2003), a regulamentação do ensino de Administração e o milagre econômico abriram um grande campo para seus bacharéis, e com ajuda governamental esta demanda foi atendida, formando profissionais em faculdades isoladas e privadas.

Ilustrando a questão da expansão do ensino superior em Administração, o MEC aponta que em 1967 havia 31 cursos, passando para 177 em 1973 e 245 em 1980. Já em 1990 foram contabilizados 330 e em 1998, 549 cursos.

Segundo Scholz (2002), a oferta de um grande número de vagas em cursos de Administração, na modalidade geral ou em diferentes habilitações tem resultado, na maior parte dos casos, em um processo de ensino-aprendizagem com qualidade duvidosa por formar profissionais sem as competências exigidas pelo mercado de trabalho.

Tal situação tem causado constantes preocupações em relação à qualidade dos mesmos e crescentes tentativas de reformulações para sanar as principais deficiências. A comunidade acadêmica de administração tem-se reunido com freqüência para discutir os desafios que se apresentam à competência estratégica dos programas de administração. Um dos momentos marcantes de tais reuniões está relacionado ao final de 1991 quando ocorreu no Rio de Janeiro a discussão das reformas durante o Seminário Nacional de Reformulação Curricular dos Cursos de Administração tendo como produto, somente em 1993 um novo currículo mínimo fixado pelo

Conselho Federal de Educação. Entretanto, observa-se ainda nos dias de hoje novas propostas de diretrizes curriculares.

Segundo Grillo (2001:9), “o crescente surgimento de novas universidades tem aumentado o interesse para a criação de sistemas administrativos que possam propiciar melhores níveis de qualidade ao ensino superior e à pesquisa, tendo em vista, principalmente, o alto grau de complexidade dessas instituições”.

As preocupações em implementar diferentes propostas de diretrizes curriculares dos cursos de Administração têm em gênese a crítica que muitos autores fazem em relação ao ensino superior de Administração brasileiro. Crítica esta referente a base fabril do modelo de ensino atual, ou seja, a analogia que Nicoli (2003) faz em relação a uma linha de montagem.

Segundo o mesmo autor, ao adotarem fielmente o modelo presente no currículo mínimo e não adequarem as particulares e idiossincrasias de cada realidade, as academias espalhadas ao redor do Brasil acabam viabilizando produções em massa de bacharéis, uma vez que recebem a matéria-prima (aluno) e a transformam, ao longo da linha de montagem (o currículo pleno<sup>2</sup>), em produto (administrador).

O currículo pleno é assim colocado em prática: nos primeiros semestres estão concentradas as disciplinas da formação básica e instrumental, ou seja, o alicerce da formação do administrador. Tem-se então, no início do curso, o ensino da Economia, Direito, Matemática, Contabilidade, Filosofia, Psicologia, Sociologia e Informática, visando propiciar a compreensão e as aplicações das ciências sociais que sustentam a Administração, bem como o desenvolvimento das habilidades matemáticas necessárias para quantificar e especular.

Nos semestres seguintes, são ministradas as disciplinas da formação profissional que serviram de subsídio para a atuação do administrador nas diversas áreas da administração, por isso ensina-se as Teorias da Administração, Administração Mercadológica, Administração de Recursos Humanos, Administração da Produção, Administração Financeira e Orçamentária, Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais e Organização, Sistema e Métodos, visando propiciar o domínio das áreas técnicas consideradas como âmbito exclusivo dos administradores e que compõe o campo de conhecimento da administração propriamente dito. Neste momento,

---

<sup>2</sup> O currículo pleno é desenvolvido a partir do currículo mínimo, porém levando em consideração as especificidades regionais e necessidades de desenvolvimento setoriais.

espera-se que o futuro administrador tenha uma base técnica e consiga manipular as ferramentas minimamente necessárias para a habilitação e o exercício profissional.

As disciplinas eletivas e complementares são ministradas para enfatizar a formação em relação ao aspecto generalista ou especialista. Sendo assim, estas são ensinadas visando a promoção do contato com disciplinas conexas à Administração ou a ênfase de uma área do conhecimento já discutida anteriormente. Este é o espaço para adequação do currículo mínimo às características de cada escola e às vocações regionais.

Finalmente, ocorre o estágio supervisionado visando a verificação da aplicação dos conhecimentos adquiridos ao longo do curso. Sabe-se, porém, que a atividade prática é indispensável e, caso seja bem conduzida, constituiu-se uma importante contribuição ao curso e, conseqüentemente, à formação dos estudantes.

Acrescenta-se ainda que complementaridade entre o conhecimento teórico e a prática profissional é fundamental, porque a mútua relação entre a teoria e prática deve orientar e perscrutar uma a outra, numa relação de reciprocidade. Duran (*apud* Azevedo, 2002: 15-16) comenta que: “a prática é uma dimensão do processo ensino-aprendizagem que se constitui em estratégia de ensino da teoria”, pois ao possuir uma pequena prática o aluno possui também elementos para refletir teoricamente. Destarte, “a teoria se coloca como reflexão sobre a prática e não como resposta pronta anteriormente aprendida”.

Infelizmente, na maioria das vezes observa-se que a prática do estágio deixa muito a desejar, uma vez que distancia-se da prática profissional devido ao fato do estágio ser tratado como disciplina, justamente para facilitar o controle burocrático tanto em termos de carga horária como em termos de frequência. Limita-se, aparentemente, a cumprir exigências curriculares, não aproveitando a rica possibilidade de estreitar e aprofundar relações com o mundo empresarial.

Segundo Scholz (2002), o estágio de estudantes deveria, idealmente, processar-se ao longo do curso de formação, sob diferentes modalidades de vivência e experimentação, ao invés de ser restrito a um período particular do curso de graduação.

Com base no exposto, a analogia feita do curso de Administração como uma linha de montagem de produção em massa justifica-se na percepção e análise de um currículo primeiramente planejado em grupos de matérias e que a cada etapa da formação é encerrado um conjunto de disciplinas. Com isso, acredita-se que a divisão do estudo acaba contribuindo para algum tipo de especialização. Em outros termos, tal como está previsto pelo currículo mínimo, a

fragmentação do estudo divide-o em formações específicas que, por sua vez, divide-se em disciplinas teoricamente conexas. Diante disto, o ensino de Administração termina parecido com uma fábrica, onde cada professor entra em sala para ministrar sua aula, de forma estanque, dissociada das outras existentes.

A questão da alienação também se faz presente a partir do momento em que as disciplinas, principalmente, as que não são relacionadas à área de administração, não são estudadas cuidadosamente, não fornecendo assim uma interação com o fenômeno administrativo e, muito menos, preparando o pensamento e o raciocínio do aluno para a compreensão das organizações de maneira sistêmica e holística.

Por outro lado, os conteúdos alocados dentro das estruturas de disciplinas são geralmente desenvolvidos com ênfase na discussão teórica. A sua aplicação prática é apresentada, quando ocorre, mediante exercícios e/ou estudos de caso com ênfase em um aspecto específico e, na maioria das vezes, não guardam adequada relação com a realidade empresarial. Como consequência, assume-se a premissa de um ambiente estático onde os conhecidos fenômenos administrativos, deverão ocorrer no futuro tal e qual ocorreram no passado, supondo-se, subjacentemente, que as técnicas disponíveis são efetivas para interferir neste ambiente.

Destarte, a falta de uma visão do todo acaba levando o egresso a dar respostas prontas aos problemas costumeiros e inibindo-o no rompimento de paradigmas e na visão crítica das teorias ensinadas, bem como na sua capacidade de criar e ousar. Além disto, observa-se que este profissional acaba ficando desprovido de sua capacidade de vincular profundamente teoria e prática e, em última instância de experimentar o conhecimento adquirido ao longo da formação.

O aprendizado das respostas prontas aos problemas costumeiros está fortemente influenciado por uma outra realidade presente desde os primórdios dos cursos de Administração brasileiros, ou seja, a ênfase de modelos estrangeiros resultando na produção de um profissional aplicador de tecnologia estrangeira que não investiga novos métodos e técnicas de gestão mais condizentes com a realidade na qual está inserido.

Nicolini (2003) assinala que o grande perigo da massiva influência de subsídios teórico-metodológicos estrangeiros é a dependência do desenvolvimento científico e tecnológico de países desenvolvidos para a compreensão do fenômeno organizacional e o crescimento da ciência e tecnologia brasileiras.

Na mesma vertente de pensamento, Caldas (1997), aponta que existe uma suposta “fixação brasileira” pela figura do estrangeiro. O autor reflete acerca das origens e condicionantes do estrangeirismo e sua influência nas organizações brasileiras, apontando que esse traço está institucionalizado no Brasil, uma vez que existe uma significativa fixação e valorização pelo que vem do outro. É preciso, entretanto mudar esta configuração. Corroborando, nos anos 70 Guerreiro Ramos (*apud* Fischer, 1993), já chamava a atenção para a necessidade de o ensino de administração adequar-se à realidade latino-americana. Hoje, mais do que nunca, faz-se necessária a criação de um modelo teórico-metodológico condizente com as peculiaridades da sociedade brasileira.

Devido às constantes e crescentes mudanças presentes nos diversos segmentos da sociedade, demanda-se cada vez mais administradores capazes de reconhecer e diagnosticar problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente e ser criativo, que tenham iniciativa, vontade de aprender, críticos e reflexivos, abertos às mudanças, sejam negociadores e éticos acima de tudo.

Para atender as demandas contemporâneas, as academias precisam com urgência repensar e reformular suas diretrizes, se conscientizando da inexorabilidade da interdisciplinaridade e tendo em mente que ensinar é transformar o conhecimento produzido em comportamentos humanos significativos para a sociedade, ou seja, é construir capacidade de ação das pessoas para interferirem adequadamente na realidade social.

O grande desafio é saber como transformar conhecimento em comportamentos humanos, sem perder de vista as necessidades da realidade em relação às quais esses comportamentos serão apresentados. É preciso descobrir de que maneira o conhecimento de uma determinada área de estudo pode auxiliar no desenvolvimento, eficácia e qualidade da atuação de cada campo profissional.

A descoberta de como o conhecimento da administração poderá ajudar no desenvolvimento pessoal e profissional mudará a realidade apresentada por Lopes (2002), ao relatar que existem evidências empíricas de que os administradores recém-formados enfrentam o mercado de trabalho com insegurança e, muitas vezes, acabam sendo incapazes de uma inserção competitiva nas funções típicas de administradores profissionais. A pressão é grande, pois é esperado que eles reúnam competências, habilidades técnicas, humanas e conceituais, que lhes permitam exercer qualquer das diversas funções que o diploma de bacharel os habilita.

Em outras palavras, percebe-se que muitos administradores se sentem cobrados por agirem de acordo com os novos padrões propostos – participação, iniciativa, inovação, pensamento estratégico e atitude crítica-reflexiva – quando, na verdade não receberam treinamento ou tiveram condições para desenvolverem tais competências e se mostrarem à altura dessas novas exigências de performance.

Novamente, identifica-se a questão do ensino fragmentário e a decorrente ausência de uma visão geral e articulada das organizações e do ambiente, bem como a ênfase eminentemente técnica e uma especialização aparentemente descontextualizada, como alguns dos principais problemas na formação dos administradores. Rocha-Pinto (2002) complementa afirmando que existe um hiato entre a demanda do mercado e a formação obtida na universidade.

Por outro lado, existe um certo consenso de que a maior dificuldade existente para que os currículos possam oferecer uma visão articulada e sistêmica dos problemas organizacionais, reside, exatamente, na impossibilidade de suas estruturas fragmentadas proverem a necessária compreensão da complexidade dinâmica e multidimensional já mencionada.

Barbosa e Teixeira (1989) há mais de uma década atrás alertavam que a literatura e prática da Administração vinham revelando que o curso nesta área deveria ser dinâmico e ajustado ao ambiente em que estava inserido, porque o administrador, além de analisar as mudanças ambientais e identificar novas tendências, deveria atuar como agente de transformação.

Deste modo, diante de tal panorama, “verifica-se a necessidade premente de reformulação dos projetos pedagógicos dos cursos de Administração, tanto em suas estruturas curriculares de formação profissional, como na adoção de práticas inovadoras e efetivas na superação das dificuldades relacionadas à fragmentação disciplinar do ensino” (LOPES, 2001:15).

Rocha-Pinto (2002) sugere que os novos projetos pedagógicos saiam do escopo do saber como fazer para saber por que fazer. Saber o porque requer do aluno o desenvolvimento de todas as suas possibilidades e dimensões humanas, viabilizando o reconhecimento da transitoriedade dos conhecimentos e a prática da pesquisa.

A prática da pesquisa é essencial na formação profissional eficiente e eficaz, pois tem sua importância centrada na possibilidade de criar o hábito de pensar criticamente sobre os fenômenos, saber compreender e apreender a realidade em questão, utilizar conhecimentos metodológicos a serviço do objeto de estudo, escolhendo o método mais adequado para obtenção dados, bem como transformá-los em informações úteis para alterar ou otimizar determinada



situação. Botomé (1993), acrescenta que ao utilizar o conhecimento existente, descobre-se lacunas no conhecimento e criam-se novas necessidades de investigação, de aprofundamento, de especificidade em relação ao conhecimento já disponível.

Portanto, os novos projetos pedagógicos implicam em alterar a realidade apontada por Cunha (2000), onde a pesquisa encontra-se, via de regra, separada do ensino, deixando à graduação a responsabilidade de formação dos quadros profissionais, reforçando o caráter profissionalizante do modelo napoleônico e destinando à pós-graduação a responsabilidade da pesquisa.

Inferese-se que o exercício da pesquisa, apesar de ser a essência da pós-graduação, deverá também estar presente durante a graduação, contribuindo deste modo para a formação das principais habilidades que o MEC entende como sendo necessárias a uma atuação competente do administrador, a saber: comunicação escrita (expressão correta nos documentos técnicos específicos); comunicação verbal (diálogo, exercício da comunicação interpessoal, expressão e comunicação grupal); raciocínio lógico, crítico e analítico; reconhecimento, definição e atuação preventiva em problemas e soluções; interação criativa em face dos diferentes contextos organizacionais e sociais; visão global sistêmica e estratégica da organização, considerando-a como um todo, reconhecendo a interdependência entre as diversas funções organizacionais e as inter-relações com o ambiente externo e etc.

## **2.4 A Carreira e a Identidade Profissional do Administrador Consultor**

Conforme apresentado anteriormente, o ensino superior em Administração no Brasil tem um pouco mais de meio século de existência. A Lei nº 4.769, promulgada em 1965, dispõe sobre os cursos de formação em Administração e regulamenta a profissão de Administrador (Manual do CRA, 1991). O enfoque dessa lei está centrado em uma formação acadêmica generalista, de maneira que o Administrador, ao graduar-se, encontra-se habilitado para atuar em qualquer área da Administração.

Em outros termos, a lei que dispõe sobre o exercício da profissão de Administrador, estabelece que a atividade desse profissional compreende a elaboração de pareceres, planos, relatórios, projetos, laudos e o desenvolvimento de pesquisas, estudos, planejamento, análises, coordenação, controle, etc. nas áreas de administração financeira, de pessoal, de produção, mercadológica, relações industriais e outras afins.

Ferreira (1994) aponta em seus estudos que comumente verifica-se a grande diversificação das especializações que um Administrador pode exercer em uma empresa. Entretanto, o que ocorre na realidade é que o bacharel em Administração de Empresas, durante o processo de seleção ou depois de encerrado o estágio introdutório na organização, escolhe ou é designado para atuar em uma área funcional (Finanças, Marketing, Recursos Humanos, Informática, Sistema e Métodos, etc.). Assim, ao desempenhar funções e tarefas específicas dentro de uma dessas áreas é que o recém-formado começa a desenvolver uma especialização e consolidar sua capacitação técnica que, depois de alguns anos de experiência e conhecimento, permitirá que seja reconhecido e requisitado pelas organizações como um especialista em determinada área.

O reconhecimento e a requisição por parte das empresas de um especialista pode ser exemplificado em uma situação de consultoria. A busca pelo serviço de consultoria requer inexoravelmente a presença de um consultor, que etimologicamente falando, é um especialista, um *expert* em determinado assunto ou área. Entretanto, qualquer indivíduo, em qualquer campo de conhecimento, em qualquer tipo de organização, pode se exercer a função de consultor como uma evolução de carreira, sem que lhe seja exigido o título de Administrador.

Porém, a atuação do Administrador em consultoria tem sido uma alternativa crescentemente escolhida por parte dos mesmos. A demanda por este tipo de serviço não é recente e tem sido freqüentemente solicitada, uma vez que pode contribuir com o suporte administrativo, capaz de potencializar os recursos estruturais e desenvolver alternativas estratégicas. Nesse sentido, o mercado tem requisitado o trabalho do consultor, por outro lado, acredita-se ser interessante investigar em que medida esse profissional inclui a consultoria em seu projeto de vida profissional.

Quando se pensa em projeto de vida profissional pressupõe o direcionamento de carreira mediante uma série de decisões que envolvem, dentre outros aspectos, muitas qualidades subjetivas.

Para Super (1972), a categoria conceitual carreira é entendida como sendo uma seqüência de ocupações, empregos, e posições assumidas ou ocupadas durante a existência de uma pessoa. Sob o viés da psicologia, entende-se a carreira como um conjunto de papéis desempenhados por alguém, cuja escolha e êxito são determinados em parte pelos interesses, aptidões, valores, necessidades, primeiras experiências e perspectivas.

Com a ajuda de Bohn, Super (*apud* Schein, 1973), amplia tal entendimento afirmando que o desenvolvimento de uma carreira é essencialmente um processo de síntese do autoconhecimento da pessoa com a realidade do ambiente externo. Para eles, toda as pessoas em suas funções ocupacionais procuram elaborar o conceito que tem de si mesmas, no qual encontra-se subjacente um motivo básico.

Tolfo (2002) assinala que, embora seja claro que a carreira tem a sua origem no indivíduo, está cada vez mais relacionada com as demandas do ambiente e com as estratégias adotadas pelas organizações.

Enfocar a carreira em termos individuais requer o desenvolvimento de uma auto-imagem profissional que a pessoa vai construindo no decorrer deste processo. O desenvolvimento da auto-imagem bem consolidada exige uma percepção acurada de suas inclinações que, por sua vez, tende a levar a um planejamento acertado da carreira, bem como a definir melhores escolhas.

Parafraseando Tolfo (2002), a carreira passa a ser entendida e definida a partir da reunião de informações e conhecimentos existentes em habilidades e relações que são construídas com base nas atitudes e experiências de trabalho adquiridas pelo indivíduo ao longo do tempo.

Schein (1993), acrescenta que carreira também significa a maneira como a vida profissional de uma pessoa desenvolve-se ao longo do tempo e como é vista por ela. Assim, a identidade profissional envolve referenciais presentes na bagagem de competências, objetivos e valores dos quais o profissional evita abrir mão, no transcorrer da trajetória da sua carreira, uma vez que representam suas inclinações, ou seja, suas aptidões e habilidades, bem como atuam como marcos delimitares da profissão.

O termo “evitar abrir mão” é melhor compreendido a partir da metáfora de âncora de carreira. Todos possuem uma âncora predominante formada por uma hierarquia de valores, talentos e motivos que levam as pessoas a buscarem um tipo de trabalho que seja mais compatível com o seu perfil.

Nesta mesma linha de pensamento, em sua pesquisa, Schein (1973) concluiu que o auto-conceito de muitas pessoas girava em torno de cinco categorias, refletindo valores, motivos e necessidades básicas, como: Competência Técnico-Funcional, Competência Administrativa Geral, Criatividade Empresarial, Segurança/Estabilidade, Autonomia/Independência. Porém, em estudos posteriores, envolvendo ampla gama de ocupações, o mesmo autor adiciona três categorias de âncoras de carreira: Vontade de Servir/Serviço e dedicação a uma causa, Puro Desafio e Estilo de Vida.

- a) **Aptidão Técnico-Funcional:** Preocupação com o desenvolvimento da perícia pessoal e especialização, construindo a carreira em uma área técnica específica ou determinada profissão. A âncora de carreira correspondente reflete uma preocupação principal com o exercitar os talentos e as capacidades pessoais numa determinada área, com o derivar do sentido de identidade pessoal a partir dessa competência e com o desafio pelo crescimento nessa mesma área ou profissão. Talvez este profissional tenha vontade de dirigir outras pessoas em sua área técnica, mas não está interessado na administração em si e evitaria o cargo de diretor geral, pois o faria deixar sua área de especialidade. O tipo de trabalho deve estar relacionado com o testar suas habilidades e competências e se isto não ocorre, o trabalho tende a se tornar desinteressante.
- b) **Aptidão Administrativa Geral:** A utilização das capacidades interpessoais e de ajuda em serviço dos outros, comprometimento com uma causa importante na vida e a conseqüente devoção a ela. A âncora de carreira correspondente reflete uma preocupação primordial com o alcance de resultados valorizados como, por exemplo, fazer do mundo um lugar melhor para se viver, ajudar os outros, aumentar a harmonia entre as pessoas, ensinar etc. Este profissional não abre mão da oportunidade de alcançar um nível suficientemente alto na organização, de maneira a ter condições de integrar os esforços de outras pessoas em diferentes funções e ser responsável pela produção de uma determinada unidade da empresa. Ocupar um alto cargo administrativo de um setor especializado não lhe interessa. Possui capacidade de identificar, analisar, sintetizar e solucionar problemas sob condições de incerteza e com informações incompletas.
- c) **Autonomia e Independência:** Preocupação com a liberdade e a independência, com o não ser constrangido pelas regras da organização, com o fazer as coisas à sua maneira. A âncora de carreira correspondente reflete uma preocupação primária com as ações e as

escolhas capazes de permitirem a autolibertação das restrições e constrangimentos e de possibilitarem o desenvolvimento de uma carreira na qual seja possível escolher quando trabalhar, em que e com quanto empenho. Se este profissional não conseguir, de nenhuma forma, tolerar regras e limitações impostas pela organização, procurará ocupações nas quais tenha a liberdade desejada, tais como magistério ou consultoria. Às vezes, esta exigência de extrema autonomia resulta de altos níveis de educação e profissionalismo, em que o próprio progresso educacional o leva a ser inteiramente autoconfiante e responsável.

- d) **Segurança e Estabilidade:** Preocupação com a estabilidade e com a garantia de emprego, segurança, benefícios e boas condições de aposentadoria. A âncora de carreira correspondente reflete a preocupação com a estabilidade da carreira, de tal forma que a pessoa consiga relaxar e sentir que fez o que tinha a fazer, sendo leal e aceitando o que fosse necessário em troca de um emprego a longo prazo. Este profissional espera que a organização lhe propicie oportunidade de aprender e ganhar experiência, a qual, presumivelmente, faz dele mais empregável em outra organização. Entretanto, segurança e estabilidade são fatores predominantes ao longo de sua carreira, a ponto de orientar e limitar as suas principais decisões profissionais.
- e) **Criatividade Empreendedora:** Trabalhar com os próprios produtos e idéias, procurar começar ou construir a sua própria empresa. A âncora de carreira correspondente reflete a preocupação com a criação de algo novo, envolvendo a motivação para ultrapassar obstáculos, a vontade de correr riscos e o desejo de proeminência pessoal naquilo que é alcançado. Aquilo que este profissional não abre mão é da oportunidade de criar uma organização ou um empreendimento próprio, construído com suas capacidades ou disposição de assumir riscos e transpor obstáculos, querendo provar para os outros que é capaz. Possivelmente, trabalha para outros em uma empresa, enquanto aprende e avalia futuras oportunidades, mas trabalhará por sua conta assim que sentir de tem condições para tal.
- f) **Vontade de servir, dedicação a uma causa:** Processo de supervisão, influência, liderança e controle de pessoas em todos os níveis, procedendo à integração dos seus esforços. A âncora de carreira correspondente, competência de gestão, reflete uma preocupação central com a integração dos esforços dos outros, para a responsabilidade

pelos resultados totais e para a articulação das diferentes funções de uma organização. Este profissional não abre mão da oportunidade de executar um trabalho que tenha um valor especial, tal como contribuir para melhorar a realidade no qual está inserido. Persegue assim tais oportunidades, esmo que isto signifique mudar de emprego ou recusar transferências ou promoções que o afastem do tipo de trabalho compatível com seus valores. As profissões de assistência ao próximo como, por exemplo, medicina, enfermagem, serviço social, educação e sacerdócio, são tipicamente ligadas a essa âncora.

- g) **Puro Desafio:** Confrontar-se com, trabalhar em, e resolver problemas difíceis, quaisquer que eles sejam. A âncora de carreira correspondente reflete uma preocupação primária com a resolução de problemas aparentemente irresolúveis, de vencer oponentes duros, de ultrapassar obstáculos difíceis. O processo que conduz ao sucesso é mais importante que o sucesso num determinado campo ou área de competências. Geralmente este profissional procura trabalhos nos quais possa se sentir sempre testado e, na ausência de testes, sente-se aborrecido e desmotivado. Ao procurar uma carreira, a única coisa que importa é a chance de vencer o impossível. Algumas pessoas encontram este desafio em trabalhos intelectuais como, por exemplo, o engenheiro interessado unicamente em projetos indiscutivelmente difíceis; outros satisfazem a necessidade de enfrentar desafios dedicando-se a atividades complexas. Porém, na medida em que progredem, procuram desafios cada vez mais difíceis.
- h) **Estilo de Vida:** Desenvolver um estilo de vida capaz de equilibrar as necessidades da carreira e da família, de modo que a pessoa seja capaz de levar a vida à sua própria maneira. A âncora de carreira correspondente reflete a preocupação de conjugar os aspectos da vida num todo integrado, de modo que nem as preocupações com a família nem as com a carreira se tornem dominantes. Como a conjugação é, por si, algo que se altera, este profissional prefere flexibilidade acima de tudo. Assim, talvez tenha que sacrificar alguns aspectos de sua carreira como, por exemplo, uma transferência para outra cidade, que seria um transtorno em sua vida. O sucesso é algo maior que o simples sucesso profissional, tanto que sente que sua identidade está mais ligada com o modo que leva a vida, onde mora, como lida com a situação familiar e como se desenvolve do que com um determinado emprego ou organização.

É importante ressaltar que a idéia não é encaixar um profissional a uma determinada categoria, ou melhor, a uma determinada âncora. As pessoas podem se identificar com alguns aspectos de cada um dos itens, porém, acredita-se que existe uma delas que seja mais predominante e que traduza melhor o perfil profissional.

A relação que Schein (1973) faz entre auto-imagem e âncora de carreira pode ser expressa na presença de delimitador, ou seja, num fator de fixação e uma força orientadora da profissão atuando para o atendimento de uma série de necessidades e aptidões das mais diversas ordens e existentes ao longo das diferentes carreiras profissionais.

Porém, em vez de se tentar encontrar um conjunto único de motivos ou valores que determinam a escolha da profissão, talvez seja mais produtivo compreender que uma determinada profissão pode estar à mercê de uma série de necessidades que, para serem satisfeitas requerem diferentes aptidões e, em última instância, uma série de competências.

Para um melhor esclarecimento, é preciso assinalar que o estabelecimento destas categorias foi resultado de um extenso estudo ocorrido em 1961 na Faculdade de Administração de Sloan do MIT. A partir de uma abordagem longitudinal, foram pesquisados 44 ex-alunos do Curso de Mestrado enfocando a transição da academia para a vida prática. A investigação foi feita mediante entrevistas, visando examinar as histórias de trabalho e as razões que justificavam a decisão de carreira. Os acontecimentos concretos dos históricos profissionais mostraram-se muito variados, porém os motivos alegados pelos participantes para suas escolhas e a forma como manifestaram seus sentimentos sobre aqueles eventos revelaram-se de modo uniforme.

Sombrio (2003) acrescenta que essa pesquisa foi retomada com o mesmo grupo já diplomado em 1973, quando o mesmo se encontrava exercendo atividades profissionais. Schein (1973) acreditava que só após o contato com as exigências do ambiente organizacional é que as pessoas teriam consciência de certas necessidades, valores e talentos.

A conclusão deste estudo deu sustentação a metáfora “âncora de carreira”, uma vez que os profissionais pesquisados revelaram que quando tentavam empregos que não lhes eram adequados, sentiam-se com sendo “levados de volta” a algo que melhor se ajustasse a eles.

A gradual classificação da auto-imagem em torno de **a)** necessidades e motivos, **b)** aptidões e **c)** valores foi conceituada como um processo de encontro de um “delimitador da profissão”, que começou a funcionar como um fator de fixação e uma força orientadora da

profissão. Tal delimitador inclui auto-percepção das aptidões e dos valores, e se baseia na real experiência profissional.

É a partir da real experiência dos Administradores/Consultores que o presente trabalho pretenderá investigar em que medida as atividades realizadas durante os trabalhos de consultoria são coerentes com a âncora de carreira predominante de cada profissional, bem como se será possível elaborar um perfil semelhante dos diferentes consultores ou se o perfil dos administradores consultores da produção diferem significativamente do perfil dos administradores consultores em recursos humanos.

## 2.5 A Consultoria, sua definição, sua classificação e suas etapas

### 2.5.1 Definição

Encontra-se na literatura uma gama de conceituações para o termo consultoria. Existem autores que têm uma abordagem mais ampla, enquanto outros, uma abordagem mais específica, em função dos procedimentos e atividades exercidas junto à empresa cliente.

Em seu manual de instruções para o associado, o Instituto de Consultores de Organização, do Reino Unido, define consultoria de organização como:

*O serviço prestado por uma pessoa ou grupo de pessoas independentes e qualificadas para a identificação e investigação de problemas que digam respeito a política, organização, procedimentos e métodos, de forma a recomendarem ação adequada e proporcionarem auxílio na implementação dessas recomendação. (Guide to membership, London, Institute of Management Consultants, 1974).*

De acordo com Schein (1973) a consultoria é um conjunto de procedimentos desenvolvidos pelo consultor, “que auxiliam a empresa-cliente a perceber, entender e atuar sobre fatos inter-relacionados que ocorrem em seu ambiente”. No entanto, Oliveira (*apud* Kubr, 1996) atenta para o fato de que, apesar da responsabilidade da consultoria no auxílio a executivos quanto à tomada de decisões, os mesmos não têm “o controle direto da situação”.



Wilbert (2000) define a consultoria como o ato de um cliente fornecer, dar e solicitar, pedir pareceres, opiniões, estudos, a um especialista contratado para que este auxilie, apóie, oriente o trabalho administrativo.

Para resolver esses problemas, Schein (*apud* Azevedo, 2002) acredita que o trabalho de consultoria ajuda as organizações a desenvolver sua capacidade de diagnosticar, evoluir e intervir no sistema. Assim, a consultoria é realizada a partir de informações utilizadas como ferramentas diagnósticas, que ajudam os clientes a identificarem problemas complexos, dando-lhes suporte e conforto e ensinando-lhes a administrar suas próprias forças e fraquezas.

Iannini (1996a) chama atenção quanto ao fato de que mesmo existindo uma série de teorias inerentes ao trabalho de consultoria, há grandes variações nas estratégias e táticas projetadas por diferentes autores e ainda, devido os clientes surgirem das mais diversas formas, urge a necessidade constante de criar novas abordagens.

### *2.5.2 Classificação de Consultoria*

Existem diversas formas de realização de consultoria. Neste sentido, Orlickas (1999) pontua que as consultorias empresariais/organizacionais podem se desenvolver como um serviço interno ou externo; através de uma empresa de consultoria de pequeno, médio ou grande porte (consultoria externa) ou por consultor autônomo ou associado (consultoria interna).

De acordo com a autora, a consultoria interna é realizada por um profissional integrante da empresa, capaz de elaborar diagnósticos e propor ações e soluções para determinados tipos de problemas. Sobre consultoria externa, define-a como sendo aquela efetuada por um profissional desvinculado da organização, de forma independente.

Iannini (1996b) menciona que a crítica que muitos autores fazem em relação ao consultor interno diz respeito ao fato de que por ele ser um membro da organização e estar de forma natural envolvido emocionalmente com a mesma, já fazendo parte da história organizacional, possuindo laços afetivos com algumas pessoas da organização, isto tudo pode comprometer sua neutralidade e dificultar o acesso na obtenção e interpretação de informações essenciais para o trabalho de consultoria.

Segundo o mesmo autor, “o consultor interno, mesmo sendo competente para conduzir um programa dentro da própria organização, não teria as condições de imparcialidade necessárias para construir um clima não-ameaçador, de confiança plena, de abertura e espontaneidade nas interações inter e intradepartamentais”. (IANNINI, 1996b:45).

Em contra-partida, o consultor externo, por não ser membro da organização, seu status de imparcialidade permite-lhe um mercado potencialmente mais amplo, bem como um nível de envolvimento diferente.

Para Oliveira (1999), é importante também classificar a consultoria organizacional de acordo com outros dois aspectos: quanto à estrutura (Consultoria de Pacote e Consultoria Artesanal) e quanto à amplitude (consultoria especializada, Consultoria Total e Consultoria Global):

- a) Consultoria de Pacote: transfere uma forte estrutura metodológica e técnica à empresa, sem a preocupação de adequação à sua realidade. Embora apresente menor custo e seja mais rápida, demonstra pouca preocupação com o planejamento das mudanças, podendo comprometer seus resultados;
- b) Consultoria Artesanal: procura atender às necessidades dos clientes, apresentando um projeto personalizado, sustentado por modelos já aplicados em outras organizações;
- c) Consultoria Especializada: atua em algumas áreas específicas da empresa, oferecendo melhor qualidade, rapidez e menor custo;
- d) Consultoria Total: abrange praticamente todas as atividades da empresa e atua de forma integrada e interativa, facilitando a atuação/integração dos diversos sistemas, otimizando custos no treinamento dos funcionários e executivos;
- e) Consultoria Global: consolida serviços em empresas globalizadas, que atuam em diferentes países.

### *2.5.3 Etapas da Consultoria*

O sucesso da consultoria depende fundamentalmente do trabalho conjunto organização-cliente e consultor. Para Iannini (1996a), depende também de um programa específico que atenda às necessidades do cliente através de diagnóstico prévio da situação. Assim, o

desempenho da consultoria fundamenta-se no uso prático de teorias e no desenvolvimento de técnicas melhores e apropriadas para cada situação, permitindo diagnósticos e intervenções precisas.

Apesar dos diversos autores classificarem as etapas da consultoria com nomes diferentes, de uma maneira geral é possível afirmar, com base na experiência de Iannini (1996a), que o processo de um serviço de consultoria é iniciado pelo contato com a organização cliente, passando pela definição da relação do contrato, seleção do plano de ação e da metodologia a ser utilizada, coleta de dados e análise do contexto, intervenção no processo de consultoria organizacional e finalmente, termina com o fortalecimento da autonomia e da eficácia da organização cliente.

Entretanto, Bretas- Pereira (1998), aborda três fase, a saber: início (demanda e contratação); meio (desafios da implementação) e finalização (desengajamento responsável).

## **2.6 O Consultor, sua definição, seus conhecimentos, habilidades e competências**

### *2.6.1 Definição*

Segundo Block (1991:68), o consultor é uma pessoa que “está na posição de ter alguma influência sobre um indivíduo, um grupo ou uma organização, mas que não tem poder direto para produzir mudanças ou programas de interpretação”.

Numa visão mais pontual, Kubr (1986), considera o consultor como um agente de mudança capaz de inovar, criar e transformar. Sendo assim, a sua função é desenvolvida de forma sistematizada, visando atingir objetivos que compreendem a orientação do processo decisório, a resolução de problemas e a introdução de novas formas de fazer.

Orlickas (1999) aponta os seguintes tipos de consultores: Consultor Autônomo, Consultor Associado, Consultor Externo, Consultor Interno e Consultor Exclusivo/Particular.

- Consultor Autônomo: consultor qualificado que atua em determinado projeto, desvinculado de uma estrutura organizacional, de forma independente. Normalmente trabalho em casa (*home-office*) e possui registro na prefeitura da sua cidade;

- Consultor Associado: efetua a consultoria através de parceria temporária com outros consultores, normalmente de outra especialidade, sendo a parceria desfeita ao término da consultoria;
- Consultor Externo: aquele que não integra a organização para a qual presta serviço, não usufruindo, portanto, de direitos de empregado. No entanto, quando vinculado a uma empresa de consultoria, quando chamado para executar projetos para empresas-clientes, possui seus direitos trabalhistas vinculados à empresa de consultoria;
- Consultor Interno: profissional ligado/integrante da empresa, com papel de facilitador da transição interna. De acordo com Girardi (2000), propõe soluções, oferece sugestões, críticas, produtos e serviços inéditos ao cliente interno, antecipando tendências e identificando metodologias para mudar a cultura da organização.

#### *2.6.2 Conhecimentos, habilidades e competências*

Para Mocsányi (apud Girardi, 2000) o consultor poderá exercer sua atividade como especialista, modelador de comportamentos, assessor, auditor, conselheiro, professor ou pesquisador. Para tanto, deverá possuir um conjunto de habilidades técnicas e pessoais, imprescindíveis para o seu bom desempenho quando da prestação de serviços.

Orlickas (1999); Oliveira (1999), Pereira (2000), apontam a necessidade de poder contar com os seguintes aspectos: bom nível de cultura geral, ter visão da administração, ser generalista com forte especialização, estar voltado para as necessidades do mercado, habilidades de negociador, empatia, auto-confiança, objetividade, ter visão de curto e longo prazo, gosto pela pesquisa, interesse pelo negócio da empresa-cliente, comportamento ético, facilitador das mudanças, capacidade de deduzir, formular hipóteses e chegar a conclusões, habilidades em assumir riscos e enfrentar resistências, reconhecer limitações, entre outros.

Oliveira (1999) corrobora afirmando que o consultor é um especialista em uma determinada área, que deverá orientar, ensinar e aprender. Deve ser alguém que possui grande vivência empresarial, dentro de suas funções e por isso, ter experiências para transmitir e é eficiente. Deve ser ético e buscar sempre a melhor e mais eficaz solução, de forma neutra e imparcial.

Dos aspectos aqui citados, segundo Girardi (2000), o perfil generalista com visão especialista é fundamental ao consultor. Neste sentido, Mocsanyi (*apud* Girardi, 2000) ratifica que quanto mais a assessoria estiver orientada para os níveis superiores da empresa, mais generalista deverá ser a sua formação e, por outro lado, se a consultoria estiver voltada aos níveis operacionais, maior será a necessidade de especialização, voltadas às questões técnicas.

## 2.7 A Atuação do Administrador como Consultor em RH

Por não haver uma bibliografia farta a este respeito, existe uma certa dificuldade para definir o que vem a ser a Consultoria em Recursos Humanos e quais as atividades desenvolvidas pelo Administrador/Consultor.

Para o administrador, a consultoria representa uma alternativa para manter seu próprio negócio, com boas perspectivas de realização profissional e independência, aumentando, assim, seu nível de empregabilidade. Girardi (2000) corrobora que a consultoria representa uma oportunidade para aqueles que estão no início da sua carreira em administração, agregando valor ao seu *curriculum* profissional; viabiliza, ainda, a recolocação profissional para profissionais na faixa dos 40 anos de idade, em função da experiência acumulada.

Não importando o momento temporal da carreira do Administrador, afirma-se que este, ao atuar como Consultor em RH, pode realizar muitas atividades, tais como recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, acompanhamento de pessoal, avaliação de desempenho, plano de cargos e salários etc.

Sob um enfoque mais detalhado, é possível avaliar que tais atividades ocorrem em três níveis diferentes, a saber:

- no âmbito das atividades práticas que são, como: análise do trabalho, recrutamento e seleção, treinamento, avaliação de desempenho, estudo – intervenções no comportamento microorganizacional;
- no âmbito mais abrangente que envolve o acréscimo de novas práticas como, por exemplo:
  - a) área de suprimento/administração de pessoal (planejamento de cargos, movimentação e desligamento, remuneração e benefícios, controles de RH e planejamento estratégico de RH);

- b) qualificação/desenvolvimento (desenvolvimento de carreiras e planos de sucessão, desenvolvimento de equipes);
- c) comportamento organizacional (análise e mudança da cultura organizacional);
- d) condições de trabalho/higiene (segurança e prevenção de acidentes, intervenções ergonômicas, programas de saúde, bem-estar e assistência psicossocial);
- e) relações de trabalho (programas de integração, regulação de conflitos, mudanças nos padrões de gestão e organização do trabalho);
- f) mudança organizacional (programas de qualidade de vida e qualidade total);
- no âmbito estratégico que é caracterizado por uma espiral que, aumentando o foco de intervenção, simultaneamente, pode conduzir a ação do plano das técnicas para os planos estratégico e político.

Porém, independente do nível de atuação, o objeto de estudo do Administrador/Consultor em RH são as diversas organizações e seu trabalho é caracterizado por um processo de intervenção organizacional, via de regra, na área comportamental.

A gênese dos processos de intervenção organizacional está associada aos trabalhos desenvolvidos pelo Instituto Tavistock de Relações Humanas, durante os anos 50, que deram origem a alguns dos pressupostos da abordagem Sócio-Técnica e aos trabalhos realizados na década de 60 que deram origem a alguns dos pressupostos do Desenvolvimento Organizacional (DO).

Para Ramon Garcia (*apud* Wood Júnior, 1992), a eficácia organizacional dependeria do grau de adequação do sistema social<sup>3</sup>, quanto ao atendimento dos requisitos do sistema técnico<sup>4</sup>. Buscando conseguir ser eficaz, as organizações contaram com a ajuda de profissionais que intervieram estabelecendo análises críticas de cargos, tarefas e papéis sociais e introduzindo valores humanísticos no delineamento da estrutura e do funcionamento organizacional.

As intervenções, baseadas na abordagem Sócio-Técnica, estavam calcadas nos pressupostos de que o controle era derivado das necessidades de sobrevivência organizacional e, por isso, o processo produtivo deveria ser controlado e não necessariamente os trabalhadores. Assim, caberia ao sistema gerencial aumentar a participação dos trabalhadores no processo

---

<sup>3</sup>sistema social: referente aos meios de inter-relacionamentos pessoais, de maneira a fazê-las trabalharem juntas.

<sup>4</sup>sistema técnico: relacionado com a coordenação do trabalho e a execução das tarefas mediante o auxílio da tecnologia disponível.

decisório. Desse modo, as intervenções eram focadas no desenho da estrutura organizacional, nas formas de gestão e perfil de qualificação dos trabalhadores.

O DO estava caracterizado pelas propostas de mudança planejada das organizações com foco, principalmente, no desenvolvimento gerencial. Esse tipo de intervenção visava a obtenção de uma certa flexibilidade nas relações de trabalho, de modo a minimizar e reduzir os conflitos iminentes ao contexto organizacional e aumentar a percepção das características do ambiente de trabalho que deveriam ser levadas em consideração durante o exercício gerencial (Sampaio, 1998).

Chiavenato (1997) complementa caracterizando o DO como um programa educacional de longo prazo, planejado no sentido de maximizar os processos de resolução de problemas e de renovação organizacional, mediante uma administração mais colaborativa e efetiva da cultura organizacional com a ajuda de um agente de mudança e com os subsídios da teoria e da tecnologia advindas da ciência do comportamento organizacional.

Diante do exposto, a intervenção organizacional pode ser considerada uma atividade estratégica, que emana algum tipo de poder, pois, para que o Administrador intervenha eficientemente no contexto organizacional precisará saber lidar com o desconhecido, diagnosticar a problemática em questão, conhecer e apreender as variáveis que estão presentes, de maneira a escolher o método mais adequado para coletar os dados, analisá-los e transformá-los em um conhecimento acessível para determinada população.

Segundo Zanelli (*apud* Azevedo, 2002), ao assumir o papel de consultor, o administrador passa a municiar a organização de conceitos e referenciais, no sentido de ajudá-la a pensar. Assim, cabe a ele encontrar o suporte informacional que subsidie sua atuação prática e lhe confira autonomia e competência.

Nesse sentido, Bretas-Pereira (1998) acrescenta que a intervenção organizacional depende de um profissional especializado que atue como um facilitador, um sistematizador da informação e do conhecimento, diminuindo a incerteza presente em qualquer contexto de mudanças, bem como facilitando e propiciando a ocorrência de mudanças significativas. Entretanto, o que o torna aceito como autoridade de um saber diferenciado é, justamente, o conhecimento que possui e que, por sua vez, lhe confere credibilidade e legitimidade.

## **2.8 A Administração de Recursos Humanos**

Em função da grande dificuldade de encontrar bibliografias que abordassem o tema: Consultoria em Recursos Humanos<sup>5</sup> e, muito menos sobre o Administrador como Consultor em Recursos Humanos foi considerado pertinente discorrer a respeito da Administração de Recursos Humanos (ARH), uma vez que a Consultoria em Recursos Humanos (realizada ou não por administradores) deve estar presente em qualquer um dos Subsistemas de Recursos Humanos.

Para Kubr (1986), a Consultoria em Recursos Humanos lida com os aspectos “humanos” da organização. O conteúdo principal tinha seu foco na administração de pessoal, avaliação de cargos e esquemas salariais, mas que nos últimos anos, expandiu-se e passou a incluir aspectos relevantes de desenvolvimento de RH e aplicação de uma vasta gama de instrumentos e técnicas oriundas das ciências do comportamento para a análise das organizações, desenvolvimento de equipes mais eficientes e harmonização de objetivos individuais, grupais e organizacionais.

Segundo Wilbert (2000), tradicionalmente a Administração de Recursos Humanos está situada no campo da ciência administrativa e tem como objetivo estudar os processos, direta ou indiretamente, relacionados com cada um dos Subsistemas de Recursos Humanos e conseqüentemente, com os membros de qualquer organização de trabalho. Seu papel pode ser desempenhado na dimensão técnica e/ou na dimensão estratégica.

### **2.8.1 A Evolução Histórica da Administração de Recursos Humanos**

A Administração de Recursos Humanos evoluiu, simultaneamente, com a história da Administração, em decorrência de fatores políticos, econômicos e sociais. O crescimento industrial, o aumento da complexidade das organizações e as novas demandas do mercado de trabalho exigiram o aperfeiçoamento dos processos de Gestão de Pessoal.

A Escola da Administração Científica estava apenas preocupada com o aumento da produtividade e lucratividade das empresas, através da racionalização do trabalho. Somente a

---

<sup>5</sup> Foi realizada uma vasta pesquisa bibliográfica nas bibliotecas da UFSC, ESAG, UNISUL, UNIVALI, PUC e USP e em sites, tais como <http://www.pol.org.br>; <http://trial.epnet.com>; <http://trial.global.epnet.com>; <http://www.goole.com>;



partir da Escola das Relações Humanas é que os fatores sociais e psicológicos dos trabalhadores passaram a ser considerados na questão da produtividade.

Segundo Gil (1994), as organizações de maior porte começaram a compreender os trabalhadores como seres humanos e sociais e, por isso, aspectos humanos, anteriormente negligenciados, passaram a fazer parte do processo de Administração de Pessoal.

Nas palavras de Girardi (2000:3), “o valor ao fator humano na empresa trouxe o aprimoramento da proposta de harmonização entre o Capital e o Trabalho, proveniente da Administração Científica”. Nesse sentido, iniciou-se uma alteração importante na cultura de algumas organizações, onde valores de integração e respeito passaram a ser imprescindíveis para a melhoria do desempenho organizacional e para a satisfação das necessidades individuais e sociais dos trabalhadores.

A evolução histórica da ARH brasileira é caracterizada por cinco períodos históricos diferentes, a saber: de 1900 a 1930; de 1930 a 1950; de 1950 a 1964; de 1964 a 1978 e de 1978 aos dias atuais.

Durante o período de 1900 a 1930, o Brasil começou a receber vários imigrantes estrangeiros que serviram como mão-de-obra agrícola. Por fazerem parte de outra cultura eles influenciaram as relações trabalhistas brasileiras como, por exemplo, no que diz respeito às questões sindicais. Entretanto, as atividades de Recursos Humanos estavam relacionadas apenas com o cálculo da retribuição dos serviços prestados pelos trabalhadores, tendo assim um caráter meramente contábil. O Estado não intervinha nas relações trabalhistas e não existia nenhum tipo de processo de seleção e de treinamento de pessoal.

Entre 1930 e 1950, as empresas foram fortemente afetadas pelas transformações ocorridas sob os ditames da legislação trabalhista. Durante o governo de Getúlio Vargas, o Estado passou a interferir na relação Capital x Trabalho, pois foi fundando o Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio e com ele vários aspectos legais, tais como férias, benefícios, horas-extras, aviso prévio, jornada de trabalho, salário mínimo, fim de semana remunerado, foram instituídos em prol dos trabalhadores.

Em função das alterações jurídicas, as empresas foram obrigadas a constituir uma seção de pessoal, visando resguardá-las de suas obrigações legais e trabalhistas, sob a égide das novas leis, dando origem a uma unidade administrativa denominada: Seção de Pessoal, cujo chefe tinha a responsabilidade de interpretar as novas leis e orientar a relação entre os trabalhadores e o

Estado, uma vez que este último, detinha o poder dos sindicatos. Nessa época, a administração de pessoal exercia um papel “defensivo ou legal”, justamente por assumir um caráter burocrático, punitivo e paternalista. (AQUINO, 1980, NÉRI, 1999).

Durante 1950 a 1964, com o governo de Juscelino Kubitschek, a situação trabalhista ficou ainda mais complexa e os trabalhadores conquistaram mais dois direitos: o 13º salário e o salário família. Esse período foi marcado pela crescente industrialização e modernização do país, devido à abertura do capital estrangeiro e à instalação de empresas multinacionais, principalmente, no setor automobilístico.

Nas organizações, foi criado o Departamento de Relações Industriais comandado pela figura do administrador de pessoal, entretanto houve apenas uma alteração de nomenclatura, pois permanecia a rotina burocrática na gestão das relações trabalhistas.

Fleury (1991) acrescenta dados que possibilitam compreender porque, até este momento, houve apenas uma alteração de nomenclatura no que diz respeito a ARH. Segundo a autora, desde os primórdios da industrialização do Brasil, a gestão de pessoal foi relegada a segundo plano, pois a mão-de-obra era considerada um recurso em abundância, facilmente disponível e substituível no mercado.

No período de 1964 a 1978, o Brasil continuou se desenvolvendo consideravelmente e as empresas começaram a exigir profissionais mais qualificados e inovações tecnológicas para melhorar seu desempenho e poder fazer frente à concorrência. Nesse sentido, pela primeira vez, surge uma genuína preocupação em relação à busca da melhor forma de gerir os recursos humanos.

Segundo Gil (1994), com a expansão dos cursos de Administração, o administrador passou a ser valorizado como profissional de Recursos Humanos. Devido a uma maior qualificação desses profissionais e às novas demandas do mercado, o treinamento e desenvolvimento de pessoal e o plano de cargos, salários e benefícios adquiriram uma notável importância.

Para Girardi (2000), o período de 1964 a 1978 foi caracterizado como sendo o período de transição da Administração de Pessoal para a Administração de Recursos Humanos. O Departamento de Recursos Humanos estava presente em praticamente todas as organizações e, em muitas delas, ocupava a posição de diretoria.

Entretanto, apesar da influência da ciência comportamental e da preocupação com o aspecto humano nas organizações, a ARH foi, durante muitos anos, marcada pelo caráter técnico-operacional.

A partir de 1978, os sindicatos se fortaleceram e as reivindicações dos trabalhadores foram, aos poucos, sendo reconhecidas pelo Estado e empresários. Diante de tal situação, urgiu a necessidade das organizações contar com a ajuda de um profissional de Recursos Humanos que tivesse habilitação para assessorá-las na busca da melhor maneira de gerir seus recursos humanos, uma vez que “o empresariado brasileiro, finalmente, começou a absorver a noção de que os resultados empresariais eram obtidos mediante o respeito aos valores humanos e às necessidades básicas de sobrevivência e desenvolvimento de seus empregados” (Giradi, 2000:10).

Somente no decorrer dos anos 80 e 90, a ARH deixou de ser caracterizada pelo aspecto burocrático, disciplinador e legal e passou a ser marcada por sua atuação no planejamento da promoção da integração do trabalhador e no conseqüente aumento da produtividade, devido a uma relação mais harmônica entre os interesses dos trabalhadores e os interesses organizacionais.

A nova tendência da ARH é a atuação em nível de consultoria interna e terceirização das atividades que não se referem ao negócio principal da empresa. Sob os moldes da consultoria interna, a área de Recursos Humanos deixou de ser setorializada, uma vez que todos os gerentes assumem o papel de gestor de RH ao contarem com o apoio do profissional de RH, ou seja, do consultor interno que fornece orientação e as ferramentas referentes à gestão de seu pessoal, bem como elabora as políticas e diretrizes para a área. Ao optarem pela terceirização, muitas empresas acabaram destinando a terceiros a execução de suas atividades-meios e concentraram seus esforços na execução de suas atividades-fins (relacionadas à razão de ser de cada empresa).

Em função da globalização e do crescente aumento da competitividade existente no mercado, as organizações passaram a criar condições de valorizar seus funcionários, investindo nos seus potenciais, remunerando-os de forma atraente, premiando seus desempenhos e gerando um clima participativo para conseguir a obtenção do comprometimento de todos nelas inseridos.

Parafraseando Zanelli (*apud* Azevedo, 2002), existe uma tendência das organizações passarem a assumir uma atitude de co-responsabilidade, no sentido de promover ações que facilitem as pessoas a exercer a responsabilidade a elas atribuídas.

Sob a égide de conceitos contemporâneos tais como, capital intelectual e/ou capital humano, Kanaane (1999) aponta que as principais ações a serem assumidas no âmbito organizacional deverão devolver ao homem sua condição de ser pensante, representando, assim, a busca da responsabilidade e do comprometimento frente ao sistema de trabalho, enfatizando as relações humanas e interpessoais; relações estas necessárias para o efetivo desempenho profissional e pessoal.

Segundo o mesmo autor, a valorização dos seres humanos requer posturas diferentes daquelas ainda praticadas pela maioria das organizações, ou seja, é preciso mais ação e menos discurso, a partir de uma dimensão pró-ativa, favorável ao assumir os desafios impostos pelos tempos do século XXI.

### **2.8.2 Os Subsistemas de Recursos Humanos**

Vários autores como, por exemplo, Aquino (1980), Gil (1994), Chiavenato (1997) e Néri (1999), consideram que a ARH é composta por cinco subsistemas que, planejados e executados de maneira estratégica e integrada, podem alavancar a organização e agregar valor tanto no que diz respeito às pessoas como ao negócio como um todo. Os cinco subsistemas são normalmente classificados em: Provisão; Aplicação; Manutenção; Desenvolvimento e Controle.

O Subsistema de Provisão é responsável pela captação de pessoas no mercado, escolha do profissional mais compatível (tanto com o cargo que irá assumir, quanto com a organização que irá fazer parte) e sua admissão na organização. As atividades pertinentes são: pesquisa de mercado de RH, planejamento de RH e recrutamento e seleção.

O Subsistema Aplicação cuida do posicionamento e aplicação das pessoas nos cargos ou funções dentro da organização. As atividades pertinentes são: análise e descrição de cargos, programas de integração, avaliação de desempenho e movimentação interna de pessoal.

O Subsistema Manutenção é responsável pela manutenção das pessoas trabalhando na organização, para isso cuida das condições necessárias para que os funcionários possam trabalhar. As atividades pertinentes são: remuneração (administração de salários), plano de benefícios, higiene e segurança do trabalho e manutenção das relações trabalhistas.

O Subsistema de Desenvolvimento cuida do gradativo aperfeiçoamento e melhoria das qualificações pessoais dos funcionários, através da capacitação e desenvolvimento de suas

habilidades, competências e conhecimentos. As atividades pertinentes são: treinamento, desenvolvimento de pessoal e organizacional.

O Subsistema de Controle é responsável pelo sistema informacional sobre RH. As atividades pertinentes são: registros e controles de pessoal, banco de dados, sistemas de informações gerenciais sobre pessoal e auditoria de RH. O balanço social da empresa e sua contabilidade social podem estar incluídos neste subsistema.

A integração dos cinco subsistemas tem como objetivo transformar a empresa num local atraente para que as pessoas se sintam bem e se comprometam com ela. O pressuposto que está subjacente a esse objetivo é a humanização das relações de trabalho a partir do reconhecimento e valorização do funcionário como ser humano e a harmonização dos interesses individuais e organizacionais.

Fleury (1991:8) complementa dizendo que “essa valorização vai além do discurso formal e é traduzida em políticas e práticas gerenciais de treinamento e desenvolvimento, nos planos de carreira, salários e benefícios, procurando não só captar pessoas de bom nível, mas, principalmente, mantê-las na organização”.

Nesse sentido, a atuação integrada dos subsistemas somente ocorrerá se for sustentada por meio de políticas, processos e práticas de gestão das relações humanas elaboradas estrategicamente em consonância com a cultura organizacional e com a estratégia de negócio da empresa.

## **2.9 O Administrador como Consultor em Administração da Produção**

Assim como foi comentado em relação à Consultoria em RH, a Consultoria em Administração da Produção também é bastante carente de referenciais teóricos que os pressupostos para que o Administrador/Consultor possa atuar com uma postura crítico-reflexiva.

Para um melhor entendimento do que significa a Consultoria em Administração da Produção acredita-se que seja pertinente fazer uma revisão bibliográfica a respeito da história da Administração da Produção, bem como dos principais aspectos relacionados à área de Planejamento, Programação e Controle da Produção e dos métodos mais conhecidos de Consultoria nesta área.

### 2.9.1 A História da Produção

A função da produção, aqui entendida como a transformação de um bem tangível em algo de maior utilidade, possui uma longa história, que remonta à origem do homem. “Quando polia uma pedra a fim de transformá-la em utensílio mais eficaz, o homem pré-histórico estava executando uma atividade de produção” (MARTINS e LAUGENI, 1998:1).

De acordo com Moreira (1998) é possível encontrar traços comuns com o que se faz hoje nas organizações, com a coleta de alimentos do homem pré-histórico, passando pela caça, agricultura, pastoreio, pelas primeiras cidades surgidas há seis mil anos atrás, pelas primeiras máquinas encontradas na Idade Média e assim por diante, até chegar à Revolução Industrial, nos séculos XVIII e XIX, que é considerada o marco inicial da produção industrial moderna.

Monks (1987) destaca a máquina a vapor, de James Watt (1764), responsável por melhorar o emprego da força mecânica, e ainda, a obra de Adam Smith (1776), intitulada *A Riqueza das Nações*, por divulgar as vantagens da divisão do trabalho.

A Revolução Industrial surgiu na Inglaterra e caracterizou-se pela utilização intensiva de máquinas, a criação de fábricas, o surgimento dos movimentos representantes dos trabalhadores contra as condições desumanas de trabalho, a transformação da sociedade rural em sociedade urbana, etc. A Inglaterra tornou-se uma grande potência econômica: “o poderio econômico, e mesmo político, ligava-se à capacidade de produção de produtos manufaturados, trocados por alimentos, minerais e matérias-primas, em geral em condições extremamente vantajosas” (MOREIRA, 1998:4).

Durante o século XX surgem, nos Estados Unidos, as primeiras técnicas de administração. Segundo o mesmo autor, neste século, os Estados Unidos firmam-se como potência industrial, política e econômica, chegando a produzir 25% de produtos manufaturados do comércio mundial.

Outros destaques da história da Produção foram a produção em massa, registrada em 1913 numa linha de montagem de automóveis Ford, assim como, o início da administração científica da produção, preconizada por Frederick Taylor. De acordo com Martins e Laugeni (1998:2) “com os trabalhos de Taylor surge a sistematização do conceito de produtividade, isto é, a procura incessante por melhores métodos de trabalho e processos de produção, com o objetivo de se obter melhoria da produtividade com o menor custo possível”.

Após a Segunda Guerra Mundial, a Administração da produção adquiriu um caráter gerencial em uma situação absolutamente sob controle, fazendo com que as atenções das empresas se voltassem mais às áreas de marketing e finanças. Neste período (década de 60), as idéias e técnicas da administração da produção foram transplantadas para outras áreas como a de serviços, fazendo surgir o termo “Operações” para designar estas novas aplicações (MOREIRA, 1998). Segundo o mesmo autor, a administração da produção evoluiu da prática tradicional da gerência industrial para uma ampla disciplina com aplicações tanto na área industrial como na de serviços.

A partir da década de 70, com o declínio norte-americano na produção industrial, assim como a ascensão do Japão na mesma área, a administração da produção ganha novo destaque. De acordo com Martins e Laugeni (1998), os japoneses desenvolveram novas estratégias empresariais, voltadas para a exportação, consolidando uma procura incansável pela busca da qualidade e o atendimento às necessidades dos consumidores, indo de encontro ao modelo americano, ainda atrelado ao conceito de produção em massa.

Atualmente as empresas devem estar atentas ao que o consumidor quer, identificando suas necessidades e adequando seus produtos e, por conseguinte, seus processos produtivos, a fim de manterem-se vivas e competitivas no mercado global. Neste sentido, Erdmann (1998:20) preconiza: “as organizações e os sistemas de produção estão em permanente contato com o meio, com o qual mantêm uma relação de influência mútua. É um contato salutar, que permite afinar-se com a dinâmica das ideologias, balizando estratégias coerentes e necessárias a sua sobrevivência”.

### 2.9.2 Produção

Há uma variada quantidade de autores e conceitos a respeito da administração da produção. De um modo simplificado, pode-se dizer que produzir significa transformar. De acordo com Riggs (*apud* Erdmann, 1998:11) “a produção é o ato intencional de produzir algo útil, ou, segundo Keneth (*apud* Russomano, 1978:32), a “produção é qualquer processo ou procedimento que tem por objetivo transformar um conjunto de entradas em um conjunto específico de saídas.

Na visão de Moreira (1998:8), a administração da produção e operações “diz respeito àquelas atividades orientadas para a produção de um bem físico ou à prestação de serviços”.

Observa-se, nesta definição, a ampliação da produção para a área de serviços, cujo resultado será um bem intangível, descaracterizando a produção como sendo uma atividade tipicamente industrial.

Martins e Laugeni (1998:5), atentam para o fato de que a transformação de determinados insumos e/ou matérias primas em produtos/serviços consomem recursos e nem sempre agregam valor ao produto final, motivo pelo qual definem que o objetivo da administração da produção/operações “é a gestão eficaz destas atividades. Dentro deste conceito, encontramos a Administração da produção/operações em todas as áreas de atuação dos diretores, gerentes, supervisores e/ou qualquer colaborador da empresa”. Corroborando, Monks (1987: 4) diz que “a administração da produção é a atividade pela qual os recursos, fluindo dentro de um sistema definido, são reunidos e transformados de uma forma controlada, a fim de agregar valor, de acordo com os objetivos empresariais”.

Sintetizando, Erdmann (1998:12) afirma que “a produção é o resultado prático, material ou imaterial, gerado intencionalmente por um conjunto organizado de fatores, para ter alguma utilidade.

### 2.9.3 Sistemas de Produção

A produção de um bem ou serviço é resultado de um conjunto de atividades e funções que é denominado *sistema de produção* que, de acordo com Harding (1981:24), “é um conjunto de partes interrelacionadas, as quais quando ligadas atuam de acordo com padrões estabelecidos sobre *inputs* (entradas) no sentido de produzir *outputs* (saídas).

Segundo Moreira (1998) distinguem-se, no sistema de produção, alguns elementos como os insumos, o processo de criação ou conversão, os produtos ou serviços e o subsistema de controle.

Riggs (1976) aponta que um sistema de produção é um processo projetado para transformar elementos em produtos úteis.

Tubino (1997:18) amplia o conceito ao afirmar que o sistema de produção está correlacionado a três áreas de uma organização: finanças, produção e marketing e que o modo como estas áreas se relacionam determinará o sucesso do sistema. “Por exemplo, ao se projetarem novos produtos, marketing, produção e finanças, junto com fornecedores e clientes,



devem trabalhar em conjunto na definição, projeto e produção dos novos produtos que atendam às necessidades dos clientes”.

Para Corrêa *et alli* (2001) os sistemas de administração da produção são os sistemas de informação para apoio à tomada de decisões, táticas e operacionais, referentes às seguintes questões logísticas: o que produzir e comprar, quanto produzir e comprar, quanto produzir e comprar e com que recursos produzir, a fim de atingir os objetivos estratégicos da organização.

Numa visão mais complexa, Monks (1987:4) afirma caber à administração da produção “reunir os insumos, de acordo com o plano que utilize os materiais, a capacidade e o conhecimento disponíveis. O trabalho é programado e controlado para produzir os bens e serviços exigidos” . Paralelamente deve funcionar a manutenção do sistema, o controle de qualidade de custos e de estoques.

A abordagem sistêmica é vista por Erdmann (2000) como vantajosa, por permitir uma análise de vários sistemas inter-relacionados, ultrapassar os limites departamentais e derrubar as barreiras entre as unidades orgânicas. Neste sentido, o autor afirma ainda:

*Os negócios conservados como um todo, evitam junções isoladas ou subotimizadas. Todos os subsistemas interagem mais ou menos intensamente; devem ser evitadas fronteiras entre produção e projeto, especificação de produtos e vendas, desenvolvimento de mão-de-obra, processos, manutenção e controle de qualidade. Externamente aos limites da empresa, deve-se operá-la como parte de um sistema macroambiental. Todas as atividades devem ser dirigidas em relação ao mercado, aos competidores, leis, comunidade local ou sistema social, sistema tecnológico e sistema financeiro do país. (Erdmann, 2000:19).*

#### 2.9.4 Funções da Produção

O gerenciamento das atividades de produção é realizado por um sistema denominado Planejamento e Controle da Produção – PCP, que, de acordo com Erdmann (2000:22), se insere numa função gerencial da produção, “projetando o que deve ser feito, acionando e após executando os devidos controles”.

Harding (198:164) define que o PCP tem por objetivo satisfazer as datas de entregas aos clientes com um custo mínimo, através do planejamento das atividades de produção, ou ainda, Programação “é a listagem de produtos que deve ser realizada em determinado período de tempo e que é usualmente disposta numa seqüência de prioridade”.

Zacarelli (1987), entende o PCP como a programação e controle da produção, que consiste em um conjunto de funções inter-relacionadas com o objetivo de comandar o processo produtivo e coordená-lo com os demais setores da empresa.

A necessidade de relacionamento do setor produtivo da empresa com os demais setores é também defendida por Russomano (1979:83), ao afirmar que o PCP é um “acerto do programa de produção para um determinado período (um ano em geral), a partir das perspectivas de vendas, da capacidade de produção e dos recursos financeiros disponíveis”.

De acordo com Link (1978), o setor produtivo deve estar em consonância com os objetivos maiores a organização, apresentando da seguinte forma o conceito de PCP:

*É um ponto de convergência de certas informações e sua transformação, dentro das normas aprovadas pela alta administração, em outras informações ou instruções detalhadas para o comando de compras e fabricação, para os controles de produtividade e eficiência, e nas previsões necessárias para a administração industrial (Link, 1978:3)*

Zacarelli (1987) afirma ainda, que o PCP é, num certo sentido, um sistema de transformação de informações. Segundo o autor, são necessárias informações sobre saldo em estoque, vendas previstas, componentes dos produtos finais, processo produtivo de cada componente, capacidade produtiva disponível, etc. Assim, é preciso uma forma de convergir todas as informações necessárias para que o setor produtivo possa funcionar a contento.

Assim, de acordo com Pereira (2000), um sistema de informações de PCP deve ajudar na determinação do quê, como, com quem, com o quê, quando e quanto produzir.

Segundo Erdmann (2000) estas perguntas podem ser respondidas através das três funções básicas do PCP: o planejamento, a programação e o controle. O planejamento responderá questões relativas a longo prazo: o que, como e quanto; na programação, após definir quanto de cada produto será produzido, estabelece-se quanto será obtido por período, com que materiais, onde e com que pessoas; ao controle, caberá a verificação de todas as etapas a fim de manter e corrigir os rumos que porventura estiverem fora do que foi planejado.

### *2.9.5 Etapas do Planejamento da Produção*

Erdmann (2000) estabelece três áreas que compõem o planejamento da produção, quais sejam: o projeto do produto, o projeto do processo e a quantidade (baseada na demanda e na capacidade).

O desenvolvimento de novos produtos tem sido um fator essencial para as organizações, que devem estar em consonância com as diversidades do mercado, as inovações tecnológicas, a crescente exigência dos consumidores, entre outros fatores. Segundo Harding (1981) todo produto tem seu ciclo de vida mensurável e, por isso, novos produtos e materiais devem estar sendo aperfeiçoados.

Slack *et alli* (2002), estabelecem alguns pontos importantes a respeito de projeto, quais sejam:

*O objetivo da atividade de projeto é satisfazer às necessidades dos clientes; a atividade de projeto aplica-se tanto a produtos (ou serviços) como a sistemas (processos); a atividade de projeto é em si mesma um projeto de transformação e o projeto começa com um conceito e termina na tradução desse conceito em uma especificação de algo que pode ser produzido (Slack et alli, 2002:118).*

De acordo com Zacarelli (1987) o projeto do produto determina o que deve ser feito, através de especificações, desenhos, listas de materiais, etc. Define, assim, *o que será feito e com o quê*.

Moreira (*apud* Erdmann, 2000) afirma que o projeto do produto inicia-se com uma etapa de “geração e filtragem de idéias”, segue com o “projeto inicial do produto”, a “análise econômica” e o “projeto final”.

De acordo com Erdmann (2000) a idéia inicial de um produto pode advir de uma consulta prévia ao mercado ou da criação para antecipação à demanda. O autor afirma ainda, que alguns aspectos que podem influenciar mercadologicamente um produto: a qualidade, a velocidade com que o produto é elaborado e colocado no mercado, a confiabilidade, a facilidade de uso, estética, a imagem do produto e da empresa, o baixo custo de produção e aquisição do produto, seu ciclo de vida, as mudanças de hábito dos consumidores e aspectos ecológicos.

Slack *et alli* (2002) chama a atenção para a importância da participação dos gerentes de produção no projeto “técnico” do produto ou serviço, pois fornecem informações imprescindíveis quanto a projeto e quanto aos sistemas produtivos que os produzem.

Ao se definir o projeto inicial do produto, torna-se necessário conciliar, conforme afirma Pereira (2000), detalhes funcionais e tecnológicos, tendo em mente o que o consumidor irá perceber em relação a tais fatores, assim como, deve-se observar a importância de materiais, ferramentas e meios alternativos de produção.

A etapa de análise econômica deve relacionar o produto e a estimativa de demanda e seu potencial de crescimento (ERDMANN, 2000). De acordo com o autor, isto envolve a projeção do ciclo de vida do produto, o projeto inicial, o protótipo e o projeto final, para, então, decidir entre fabricar ou comprar o produto, ou mesmo desistir de lançá-lo.

Caso a decisão seja por levar adiante o projeto, faz-se necessária a construção do protótipo e, após avaliações e/ou correções, chega-se ao projeto final, devendo-se especificar o produto em detalhes, contendo os seguintes detalhes: propriedades, composição, dimensões e respectivas tolerâncias, características de resistência e desempenho, dureza, consistência, aparência e acabamento, cheiro, paladar, comportamento ou qualquer outra característica peculiar a um bem ou serviço (PEREIRA, 2000).

A segunda etapa do planejamento da produção é o projeto do processo. Segundo Monks (1987) o planejamento do processo consiste na execução de um sistema de trabalho para produzir, nas épocas adequadas, dentro de custos aceitáveis, os produtos desejados nas quantidades exigidas.

Buffa (1979) estabelece cinco fases do projeto do processo, a saber:

- a) Análise do produto e elaboração de diagramas: a análise do produto auxilia na determinação dos passos gerais do projeto e os diagramas de montagem especificam a seqüência preferencial das operações;
- b) Decisão entre comprar e fabricar: a análise dos custos no processo de fabricação é de fundamental importância, mas deve-se também analisar quesitos como a qualidade, regularidade de fornecimento, controle de segredos comerciais, patentes, necessidades de fontes alternativas de fornecimento, etc.;
- c) Decisões do processo: a escolha do processo deve levar em conta o volume da produção, custos de maquinaria, ferramentas, energia, materiais e pessoas, tempo de montagem, qualidade e especialização da mão de obra;
- d) Posição do processo e projeto de ferramenta: a posição do processo diz respeito ao *lay out* do processo dentro da fábrica e o projeto de ferramenta diz respeito às ferramentas necessárias para as operações;
- e) Fichas de encaminhamento, de operações e de processo: a ficha de encaminhamento mostra as operações necessárias e a seqüência preferencial das mesmas, as máquinas e equipamentos necessários; as fichas de operações fornecem o padrão de fabricação.

No caso específico da produção de serviços, onde o resultado é um bem intangível, Moreira (*apud* Erdmann, 2000), sugere as seguintes ações que nortearão a execução dos serviços:

1. Identificação dos processos: refere-se a uma descrição detalhada das atividades que serão realizadas;
2. Identificação dos pontos falhas reais e potenciais;
3. Estabelecimento de tempos de execução: a fim de estabelecer um parâmetro, até mesmo para o cliente;
4. Análise da rentabilidade/produtividade: criar padrões de desempenho que sirvam à empresa quando da análise do serviço realizado.

Erdmann (2000) afirma, ainda, a respeito do projeto do processo, que o mesmo deve sofrer revisões periódicas, pois sempre há a possibilidade de melhorar os métodos da produção, considerando o surgimento de novas tecnologias que possam vir a ser mais vantajosas para a organização.

A terceira etapa que compõe o planejamento da produção é a definição das quantidades. De acordo com o mesmo autor (2000), a definição da quantidade não deve basear-se apenas na capacidade produtiva, mas principalmente na demanda, visto que é o mercado quem dita as regras.

Burbidge (1981) define capacidade produtiva como sendo o tempo disponível para trabalho, expresso em horas/máquina ou horas-homem, nos centros produtivos. De acordo com Pereira (2000), ela está relacionada com as instalações, o *mix* de produtos, a sequência de processos, a disponibilidade e capacidade humana, os recursos financeiros e a disponibilidade de insumos utilizados. Outros fatores externos, conforme afirma a mesma autora, também são fundamentais: a qualidade exigida e a legislação pertinente.

De acordo com Erdmann (2000) a capacidade de produção pode ser medida através das seguintes formas:

- Consulta a dados históricos da produção: consiste, basicamente, em verificar o que foi produzido no passado e sob quais condições tecnológicas, quantidade de máquinas e pessoas, entre outros;

- Expressão da capacidade em número de horas para produzir: é a capacidade de produzir definida pelos recursos produtivos disponíveis, como máquinas, equipamentos, instalações e pessoas;
- Consideração da capacidade do recurso gargalo: verificar a capacidade produtiva de cada um dos recursos envolvidos; aquele de menor capacidade (recurso-gargalo) determinará o resultado possível de ser alcançado;
- Acumulação de carga para os recursos disponíveis: os processos de fabricação dos produtos implicam o conhecimento dos tempos requeridos de cada recurso. Na medida em que as ordens de produção forem alocadas, os respectivos tempos são acumulados (atribuição de carga) aos recursos (horas de capacidade) disponíveis. Ao se chegar ao limite de disponibilidade, a capacidade terá sido esgotada e, então, será conhecida;
- Determinação da capacidade por simulação: segue-se a idéia apresentada no item anterior, apenas que, usando recursos de simulação que permita verificar, em curto espaço de tempo, diversas combinações de tipos e quantidades de produtos. Um aperfeiçoamento desta técnica poderia apontar o grau de aproveitamento (ociosidade) dos recursos de produção, como forma de indicar a eficiência da solução;
- Programação linear: parte da construção de retas, cujos fatores representam os recursos (tempos de processo, por exemplo) requeridos para cada unidade a ser produzida. As equações são igualadas às quantidades desejadas, ou que contenham uma desigualdade do tipo *menor ou igual* e constituem as restrições do sistema. Uma outra equação, denominada “objetivo” percorre o espaço de soluções até atingir o ponto ótimo (máximo ou mínimo), normalmente associada a custos ou lucros.

Por outro lado, Burbige (1983) assinala que a projeção da demanda compreende técnicas utilizadas para a pesquisa de mercado e a análise de vendas.

Segundo Erdmann (2000) a avaliação do potencial de mercado pode ser realizada pelos métodos qualitativo e quantitativo. O método qualitativo busca informações subjetivas do mercado consumidor, através de entrevistas e questionários junto ao potencial consumidor ou aos intermediários da cadeia de abastecimento, como compradores, vendedores ou gerentes destas áreas. O método quantitativo oferece resultados claros, embora não necessariamente exatos, quanto a crescimento ou queda da aceitação ou participação de um produto, participação da concorrência no mercado, estimativa da população e sua frequência de compra.

A análise de vendas, por sua vez, consiste na avaliação do percurso realizado pelo produto, seu ciclo de vida, situação no mercado, avaliação do esforço de vendas e consecução dos objetivos do produto. A seguir, a empresa avaliará pontos deficientes e estratégicos do sistema de vendas. O mesmo método serve para prever estoque, nível ótimo de produção, capital necessário e projeções de crescimento (PEREIRA, 2000).

#### *2.9.6 Programação e Controle da Produção*

A atividade de programação e controle da produção, de acordo com Zacarelli (1987), consiste essencialmente em um conjunto de funções inter-relacionadas que objetivam comandar o processo produtivo e coordená-lo com os demais setores administrativos da empresa.

Para Pereira (2000:22) a programação “aloca recursos no tempo, de forma a garantir a execução de um conjunto de tarefas, execução que se dirige para o produto final”. Neste sentido, a programação inicia com a definição das quantidades de produtos finais por período, para em seguida se determinar os recursos necessários à realização de cada operação (máquinas, ferramentas, insumos, mão de obra). Estabelece, ainda, datas em que cada operação deve iniciar e terminar e a liberação de ordens de produção.

Segundo Erdmann (2000) a programação parte de dados do planejamento, como o projeto do produto, projeto do processo e quantidade a ser produzida, sendo necessário, ainda, conhecer a capacidade do sistema produtivo.

Aliado à programação está o controle. Isto porque nem sempre as coisas ocorrem conforme o esperado: os consumidores mudam de idéia sobre o que querem e quando querem; fornecedores podem atrasar, máquinas podem quebrar, funcionários podem faltar. Neste sentido o controle é o processo de lidar com estas eventualidades. De acordo com Slack *et alli* (2002:315) é possível definir o controle como sendo “o conjunto de ações que visam ao direcionamento do plano, monitorando o que realmente acontece e fazendo eventuais mudanças necessárias”.

Existem algumas maneiras de programar e controlar a produção, sendo destacadas por Edmann (2000) as seguintes: orientada por período de tempo, que determina o número de produtos finais a ser terminado a cada período, com respectivas quantidades de materiais e capacidade necessária em cada intervalo; a orientada por tamanho de lotes, onde o número de produtos finais já é pré-estabelecido, sendo que as necessidades são dependentes do tamanho

deste lote; a programação orientada para manutenção de estoques, em que se trabalha com estoque regulador, um estoque mínimo ou tendente a zero; a orientada para carga de máquina que procura privilegiar a utilização mais intensiva dos recursos de produção; a programação para elaboração de um produto especial, que normalmente são de grande valor, complexos e que demandam diversas etapas de produção; a programação para atendimento a um cliente ou um lote específico, similar aos projetos especiais, sendo que aqui se busca um equilíbrio entre interesses dos clientes, disponibilidade de máquinas e pessoas e abastecimento de materiais; programação a partir de cálculo de recursos necessários.

A escolha do tipo de programação dependerá do tipo de bem a ser produzido, bem como, o meio onde a empresa está inserida.

- a) **A técnica do produto:** utilizada para produtos destinados a atender clientes específicos, ou produtos que são feitos uma única vez ou poucas vezes – produtos grandes, complexos, de valor elevado e que dependem de várias etapas de produção. Neste caso, são utilizados instrumentos como a rede PERT-COM (Program Evaluation and Review Technique e Critical Path Method) ou Gráficos de Gantt.
- b) **A técnica da carga:** este sistema dá ênfase especial à carga de trabalho para cada grupo de máquinas similares ou de operários. A sua aplicação está associada a um perfil de produto/produção em que se têm vários pedidos/ordens diferentes disputando recursos limitados. Deve-se estabelecer uma programação e controle de carga de cada um dos recursos envolvidos. Trata-se de carregá-los até o esgotamento do tempo disponível, utilizando algum instrumento apropriado, como a ficha de carga ou um Gráfico de Gantt.
- c) **Técnica do estoque mínimo:** esta técnica parte do pressuposto que todas as partes fabricadas ou compradas são mantidas em estoque. Assim, é emitida uma ordem de fabricação ou de compras para reposição de um item quando este atingir um determinado nível denominado “estoque mínimo”.
- d) **Técnica do estoque base:** esta técnica caracteriza-se por operar com estoques em vários pontos do processo de fabricação, em níveis necessários ao abastecimento dos postos de trabalho subsequentes por um período futuro. Sua utilização encontra aplicação quando se tem produção contínua, onde os produtos não mudam por longos períodos de tempo.
- e) **Técnica do período padrão:** um dos princípios mais conhecidos para programar a produção é fazê-lo baseado em intervalos de tempo, de modo que as atividades



programadas são sempre iniciadas no início de um novo período, e são terminadas ao final deste ou de períodos futuros.

- f) **Técnica do Lote-padrão:** este sistema estipula que sejam emitidas listas de ordens sempre para uma mesma quantidade de produtos finais e com defasagens variáveis, determinadas pelo plano de fabricação. Neste caso, as datas de término das diversas listas de ordens são fixadas de forma e existir almoxarifado apenas para os produtos finais, peças sobressalentes e matérias-primas de uso bastante geral. Os demais materiais poderão ser considerados como estoque em trânsito.
- g) **Técnica do OPT:** o OPT (*Optimized Production Technology*) é uma técnica baseada na teoria das restrições cujo objetivo é aumentar o fluxo dos produtos vendidos, diminuir estoques e despesas operacionais. O OPT prima por proteger o recurso gargalo, antepondo um pequeno estoque (estoque protetor, ou de segurança, pulmão ou time-buffer), fazendo a programação deste ponto para trás e deste ponto para frente.
- h) **Técnica do MRP I e MRP II:** é um tipo de programação e controle da produção orientada para o cálculo de recursos e que a sua aplicação requer uma sólida base de dados relativos ao planejamento da produção, como o projeto do produto e do processo, assim como dos estoques existentes, seja de produtos finais ou de matérias-primas.
- i) **Técnica do Kanban:** é um sistema sinalizador da produção que programa as quantidades a serem produzidas e transportadas dentro de parâmetros de demanda previamente definidos, ao mesmo tempo em que permite manter sob controle o nível de estoque de materiais e produtos em processo.

## 2.10 A Consultoria em Administração da Produção

Existe pouca literatura a respeito de consultoria na área de produção de bens e a existente, está inserida em livros de diagnóstico empresarial, em geral, de maneira bem genérica. Entretanto, Pereira (2000) fez uma consistente pesquisa bibliográfica a este respeito e, com base em seus achados, descreve-se a seguir os principais Métodos de Consultoria em Administração da Produção utilizados pelos Administradores e demais profissionais afins:

### 2.10.1 Método de Dalsasso:

O método de Dalsasso (1985) possui três fases: a análise dos fatores externos, análise da situação da empresa e, por último, a conceitualização através da comparação das duas análises anteriores.

A primeira fase diz respeito ao conhecimento sobre a atividade econômica da organização, como o ramo de atividade e fatores essenciais ao seu sucesso e melhora no cenário econômico; sobre o empresário (seu estilo gerencial, sua assessoria, imagem interna e externa e recursos disponíveis à sua atuação) e, ainda, sobre o ambiente externo – organização, recursos, tendências e restrições).

A segunda fase chama-se de análise da situação da empresa, subdividindo-se em análise dos resultados (baseada em indicadores econômicos), análise das variáveis (áreas onde os indicadores demonstram problemas) e análise das atividades (foco na atividade causadora do problema).

Na terceira e última fase é onde ocorre o mapeamento da situação atual frente a um modelo ideal, ou conceitual. Com base nas análises, descrevem-se as ações corretivas e elaboração do relatório final.

Dalsasso (1985) propõe a análise de vários fatores que influenciam no resultado da organização nos seguintes subsistemas: diretivo, gerencial, produção, mercado, financeiro e social.

Especificamente na área da produção, o autor analisa os seguintes aspectos:

- a) Complexo fabril;
- b) Fabricação: política, planejamento, acompanhamento e controle (no volume, no processo, no fluxo, interrupções, métodos, quebras/rejeitos e produtividade);
- c) Suprimento: política quanto aos fornecedores, matéria-prima, no processo, armazenagem e estoques e estrangulamentos;
- d) Produto: linha do produto, política de inovação, qualidade, *design*, ciclo de vida do produto e na essencialidade;
- e) Produtividade: nível de mecanização, mão-de-ora, processo de produção, métodos, materiais e insumos, *lay-out*, ambiente, nível de quebra, administração da produção,

estrutura e funções, planejamento, acompanhamento e controle, processo decisório e políticas.

### *2.10.2 Método de Kubr:*

Para Kubr (1986) o processo de consultoria inicia-se com um diagnóstico organizacional, que proporcione uma visão dinâmica e global da organização, seu ambiente, recursos, metas, atividades e realizações. A autora estabelece o seguinte enfoque metodológico para a realização do diagnóstico organizacional: identificação dos problemas da empresa e a atuação do consultor; tempo para desenvolvimento do trabalho e a definição do perfil do consultor.

Após a realização do diagnóstico organizacional, a autora define que o trabalho de consultoria deve seguir com as seguintes fases:

- a) Descoberta dos fatos: obtenção de dados através de registros, eventos, relatórios especiais, questionários, entrevistas e estimativas;
- b) Análise dos fatos: deve indicar se mudanças são necessárias, a possibilidade de mudar e que alternativas parecem ser mais efetivas. Para tanto, faz-se necessário ordenar e classificar os dados analisados no tempo e lugar, quem é o responsável e que fatores influenciam e/ou te, relação com o problema. Há também a classificação por relevância, em que se identifica qual o setor ou problema que exerce maior influência sobre os resultados da empresa, ou têm a maior importância estratégica;
- c) Recomendações e Implementação: nesta fase, o consultor deve apresentar algumas alternativas, assim como a avaliação dos seus efeitos, com as respectivas provas documentais. O consultor deve participar da implementação das soluções, seja através de orientação, elaboração de detalhes, treinamento e desenvolvimento das pessoas na organização-cliente.

Quanto ao diagnóstico na área da produção, Kubr (1986) sugere o levantamento das seguintes informações: utilização da capacidade instalada, tempo de fabricação dos principais produtos, volume e distribuição da operação em curso, danificações e paradas de máquinas, utilização do tempo operativo dos trabalhadores na produção, taxa de refugo, qualidade da produção e as perdas. Além disso, o autor estabelece o levantamento de algumas informações de

ordem geral, como o *layout*, fluxos de materiais e produtos e relação do setor produtivo com os demais setores da empresa.

### 2.10.3 Método de Erdmann:

Erdmann (*apud* Pereira, 2000) desenvolveu o método de consultoria de diagnóstico e solução de problemas, que envolve as seguintes etapas:

- a) Reconhecimento da situação de problema: é a identificação de um desvio entre o que acontece e o que seria ideal. Para isto, deve-se realizar uma reunião de abertura com pessoas-chave da organização, uma análise da situação financeira da empresa e a aplicação de detectores de problemas (lista de verificação) com os seguintes questionamentos:
  - Como é possível aumentar o volume de vendas com modificações nos produtos existentes?
  - Existe uma pessoa ou um grupo de pessoas que têm responsabilidade sobre o PCP?
  - Existe um plano mostrado como serão encontradas as metas de produção, a longo prazo (03–05 anos), a médio prazo (01 ano) e a curto prazo (01-03 meses)?
  - Como é possível diminuir o capital de giro para a mesma produção?
  - Como é possível pagar menos pelos materiais?
  - Quanto material é perdido durante o processo?
  - É possível vender refugo?
  - Existe um método para aumentar o volume de produção a longo prazo?
  - O ambiente é amigável entre o pessoal de produção e vendas na empresa?
  - O método usado para a programação inclui nos seus objetivos o oferecimento de um atendimento pré-determinado aos clientes?
  - A habilidade de vender é uma limitação no nível de produção?
  - Existe um método a curto prazo para aumentar o volume de produção?
- b) Definição e análise da situação de problema: nesta fase, deve-se buscar respostas às seguintes perguntas:
  - Quais os recursos utilizados em quais processo operacionais?
  - Sob que procedimentos de planejamento?

- Dentro de que estrutura organizacional?
  - Qual é o efeito do supersistema?
  - Como é controlado o uso de recursos?
- c) Definição dos subsistemas relevantes com base no cálculo dos índices de sensibilidade das variáveis que afetam o critério geral de avaliação da empresa: deve-se dividir o lucro operacional pelo ativo operacional, obtendo-se um valor “X”. A seguir, soma-se o lucro operacional com mais 10% da variável para a qual quer-se analisar o efeito, como por exemplo, o volume de produção, de vendas, de utilização de matéria-prima, etc) e dividir do ativo operacional (Lucro operacional + 10% da variável em análise)/ativo operacional) = Y. Por último o valor X deve ser subtraído de Y, resultando em: Z ( $X - Y = Z$ ). O resultado Z significa o quanto a variável causa impacto nos resultados, o que dá uma idéia relativa da sua importância em nível de resultado final da empresa, auxiliando na definição de quais áreas deve-se dar maior importância no processo de consultoria;
- d) Concepção do modelo conceitual, ou seja, a determinação das atividades mínimas básicas para que o sistema funcione. Em seguida, compara-se o modelo conceitual com a situação real, obtendo-se uma visualização dos obstáculos que impedem que a situação atual funcione de acordo com a ideal. Nesta fase, utiliza-se a técnica do *brainstorming* para levantamento das soluções para os problemas encontrados;
- e) Determinação das ações que causarão as mudanças, com respectivas análises críticas das idéias sugeridas na fase anterior.

#### 2.10.4 Modelo de Nogueira:

O processo de consultoria defendido por Nogueira (apud Pereira, 2001) envolve três etapas: levantamento da situação atual, análise dos levantamentos realizados e desenvolvimento de um plano de recomendações.

De acordo com o autor, na fase de levantamento da situação atual, busca-se identificar o problema da organização e suas causas, assim como das políticas e estratégias adotadas, avaliação de recursos, caracterização do empreendimento e identificação dos pontos fortes e fracos. Este levantamento pode ser realizado através de pesquisa externa sobre a empresa,

entrevista com o empresário e pessoas chaves da organização, visitas e levantamentos complementares.

Na segunda etapa realiza-se a análise dos levantamentos realizados, ocasião em que se lista os sintomas, as suas prováveis causas e seu grau de importância, utilizando planilhas específicas para registro destas informações.

Na última fase é desenvolvido um plano de recomendações, onde o consultor deve propor ações corretivas para as causas dos problemas identificados, detalhando os procedimentos para sua implantação, os resultados esperados, assim como os responsáveis pelas implantações e o grau de prioridade corretiva de cada recomendação. Essas informações também são registradas em planilhas.

Finalmente é elaborado um relatório, que contém uma caracterização da empresa, um histórico e descrição dos objetivos básicos do negócio, a análise da situação atual, apresentação do plano de recomendações e as conclusões.

#### *2.10.5 Método de Cavalcanti et alli:*

Para Cavalcanti *et alli* (1981) a atividade de consultoria começa com o contato inicial com o alto escalão da empresa, uma visita à mesma e entrevista com pessoas-chave da organização e observação direta. A partir daí, inicia-se o processo de diagnóstico organizacional.

O diagnóstico organizacional deste autor está baseado nos seguintes aspectos:

- Definir os subsistemas da empresa e suas interações;
- Detalhar os componentes dos subsistemas;
- Utilizar entrevistas estruturadas por listas de perguntas-chave par descobrir pontos fracos em cada um dos subsistemas e fazer a análise financeira do balanço de demonstrativos de lucros e perdas para detectar tendências no desempenho financeiro da empresa;
- Analisar os problemas em termos de subsistemas e determinar as variáveis mais importantes em termos de seus impactos sobre o ROI (retorno sobre o investimento);
- Determinar as inter-relações entre os diferentes problemas;
- Utilizar o índice de sensibilidade para priorizar a melhoria das áreas-problema;
- Fazer recomendações para melhorar o desempenho das áreas-problema.

Para análise do setor de produção, Cavalcanti *et alli* (1981) estabelece a análise dos seguintes subsistemas:

- a) Subsistema PCP (Programação e Controle da Produção):
  - Previsão de demanda;
  - Capacidade produtiva;
  - Programação e controle da produção;
  - Movimentação de materiais;
  - Compra de materiais;
  - Manutenção de estoques;
  - Administração do PCP.
- b) Subsistema Volume de Produção Técnica:
  - Padronização, desenho e especificação dos produtos e seus componentes;
  - Controle de qualidade;
  - Manutenção;
  - Aproveitamento do maquinário;
  - Desenvolvimento do maquinário;
  - Conhecimento da tecnologia disponível.
- c) Subsistema Volume de produção/processo:
  - Especificação do processo produtivo;
  - Adequacidade e melhoramento do processo produtivo;
  - Análise dos métodos de trabalho;
  - *Layout*;
  - Segurança e condições de trabalho;
  - Administração de processos.

#### 2.10.6 Método de Pina *et alli*:

O método de Pina *et alli* (1972) baseia-se em algumas etapas, a saber: a primeira delas consiste na preparação do consultor para o levantamento de dados. Esta etapa divide-se em duas partes: o domínio do uso de questionários e a obtenção de informações gerais sobre a organização.

A seguir é realizada a análise dos dados levantados, que, segundo os autores, irá depender da experiência do analista.

Finalmente, é elaborado um relatório final, contendo a análise realizada e as recomendações para melhoras na situação vigente, bem assim as vantagens técnicas e financeiras em implementar as medidas propostas.

Para a área de produção, Pina *et alli* (1972) propõe um questionário abrangendo as seguintes sub-áreas:

- Engenharia industrial: estrutura, estudos de métodos e tempos, padronização, estudo da fabricação e estudo do produto;
- *Layout* e movimentação de materiais;
- Planejamento e controle da produção: mão-de-obra, maquinaria, materiais e controle geral dos artigos;
- Controle da qualidade: estrutura, organização, métodos e programas de inspeção.

#### 2.10.7 Método de Pereira:

O método de consultoria proposto por Pereira (2000) é específico para a área de produção de bens e é composto por quatro fases e 12 etapas, as quais são relacionadas abaixo:

- Fase 1: Preparar a execução da consultoria;
  - 1ª. Etapa: definir com o gerente de produção o plano de trabalho, onde serão discutidas uma série de questões e algumas regras de trabalho, culminando com a elaboração do plano de trabalho.
  - 2ª. Etapa: sensibilizar os funcionários, iniciando com uma reunião entre o gerente de produção, os funcionários da área e o(s) consultor(es), onde o gerente explica o porquê da contratação do serviço de consultoria, apresenta o(s) consultor(es), o consultor fala brevemente como o trabalho será desenvolvido, abre-se espaço para esclarecimentos e o gerente finaliza, solicitando a colaboração de todos para o desenvolvimento do trabalho.
- Fase 2: Entender do negócio da organização-cliente;
  - 3ª. Etapa: Obter uma visão geral da organização, através do levantamento de dados que irão auxiliar na formação do perfil da empresa;



4ª. Etapa: Conhecer a fábrica: de acordo com a autora, aqui inicia-se propriamente o diagnóstico da área de produção. É realizada uma visita à área física da empresa, preferencialmente seguindo o fluxo de operações, proporcionando melhor entendimento da sua seqüência. A autora afirma ainda, ser imprescindível a presença de um funcionário da empresa que possa dar informações e explicações durante o trajeto.

- Fase 3: Diagnosticar a área da produção;

5ª. Etapa: levantar e analisar a situação da área de produção quanto aos seguintes aspectos:

- Sistemas de produção;
- Planejamento e controle da produção (projeto do produto, projeto do processo, determinação das quantidades, programação e controle, técnicas de programação e controle);
- A arquitetura da informação (softwares utilizados);
- Os sistemas de apoio à produção (manutenção, métodos e medidas de trabalho, custos, arranjo físico e fluxos).

6ª. Etapa: Definir o problema: a percepção da diferença entre o real e o esperado, não devendo ser confundida com a consequência do problema;

7ª. Etapa: Identificar as causas do problema, utilizando técnicas que respondam às perguntas: o quê, onde, quando e a extensão;

- Fase 4: Propor soluções aos problemas encontrados;

8ª. Etapa: Estabelecer objetivos: deve-se especificar quais as condições que se precisa satisfazer para a resolução do problema e os resultados que se deseja alcançar. De acordo com a autora, é importante que haja um levantamento entre aqueles que são imprescindíveis e aqueles que são apenas desejáveis, para que se possa saber quais as metas mínimas que se precisa atingir;

9ª. Etapa: Gerar alternativas: criação de formas de enfrentar o problema, onde são necessários criatividade, pesquisa pessoal por novas idéias e até mesmo criação de novos paradigmas, de modo a atender aos objetivos estabelecidos na etapa anterior;

10ª. Etapa: Avaliar e escolher uma alternativa: pode-se utilizar técnicas como a árvore de decisões, a análise de vantagens e desvantagens, a análise do campo de forças ou a explicitação e ponderação de critérios;

11<sup>a</sup>. Etapa: Sugerir um curso de ação, que deve conter quem realizará e quem coordenará o plano, onde será aplicado, quando será usado, porque será usado, que recursos serão necessários, quanto tempo despendirá e como será usado;

12<sup>a</sup>. Etapa: Redigir e apresentar o relatório final, que deverá apresentar, com clareza o objetividade, a análise realizada e as recomendações necessárias à melhoria do sistema de produção, indicando, ainda, as vantagens técnicas e financeiras envolvidas na sua implementação.

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 Caracterização da Pesquisa

A presente pesquisa é quanti e qualitativa, uma vez que foram quantificados os Inventários de “Âncora de Carreira” bem como, calcado no paradigma interpretativista, procurou-se, através da análise e interpretação do discurso dos participantes, compreender os significados ocultos no relato das entrevistas dos participantes.

O cunho qualitativo, de acordo com Minayo (1996), caracteriza um tipo de pesquisa que:

“... privilegia os sujeitos sociais que detém os atributos que o investigador pretende conhecer; considera-os em número suficiente para permitir uma certa reincidência das informações, porém não despreza informações ímpares cujo potencial explicativo tem que ser levado em conta; entende que na sua homogeneidade fundamental relativa aos atributos, o conjunto de informantes possa ser diversificado para possibilitar a apreensão de semelhanças e diferenças; esforça-se para que a escolha do local e do grupo de observação e informação contenham o conjunto das experiências e expressões que se pretende objetivar com a pesquisa” (MINAYO. 1996:102).

Já a pesquisa de dados quantitativa prevê a mensuração de variáveis pré-estabelecidas, procurando verificar e explicar sua influência sobre outras variáveis, diante da frequência de incidências e de correlações estatísticas (CHIZZOTTI, 2001). De acordo com o citado autor, estes dados podem ser obtidos através da aplicação de instrumentos sistematizados de pesquisa como a observação sistemática ou estruturada, o questionário fechado ou semi-aberto e a entrevista diretiva ou estruturada.

Quanto aos seus fins, a pesquisa é de natureza exploratória/descritiva, pois visou conhecer e caracterizar o fenômeno a ser estudado. Segundo Vergara (1997) esse estudo expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno, podendo também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza.

Quanto aos meios, caracteriza-se como uma pesquisa de campo, que, de acordo com a mesma autora, é uma investigação empírica realizada no local onde ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Minayo (1996) acrescenta que a exploração de campo na

pesquisa qualitativa envolve a escolha do grupo para observação e para comunicação direta: a quem entrevistar, a quem observar e o que observar, o que discutir e com quem discutir.

### **3.2 Estratégia**

Como estratégia de pesquisa, para caracterizar o fenômeno, quanto às atitudes, conhecimentos e habilidades dos Administradores como Consultores em Recursos Humanos e Consultores da Produção, foi utilizada a enquete.

A enquete, conforme a definição de Laville e Dionne (1999:151-152), é “uma estratégia de pesquisa que visa a obter informações sobre uma situação, às vezes simplesmente para compreendê-la (...). (...) Ela se prende tanto às opiniões, intenções e atitudes das pessoas quanto às suas necessidades, comportamento e recursos”.

Os mesmos autores sugerem outra estratégia que é a do emparelhamento, ou seja, da associação dos dados obtidos a um modelo teórico com a finalidade de compará-los. Para tanto, é necessária a presença de uma teoria sobre a qual o pesquisador deverá apoiar-se para imaginar um modelo de fenômeno ou da situação em estudo. Em seguida, é verificado se há verdadeiramente correspondência entre essa construção teórica e a situação que foi observada, comparando o modelo lógico ao que aparecerá nos conteúdos, objetos de análise.

### **3.3 Instrumentos**

Quanto aos instrumentos de pesquisa, foram utilizados o Inventário de “Âncora de Carreira” (Schein, 1973) e Entrevistas com questões abertas.

A escolha pela utilização da entrevista visou preencher as prováveis lacunas provenientes do uso do inventário. Corroborando, Alves-Mazzotti & Gewandsznajder (1998: 68), assinala que “por sua natureza interativa, a entrevista permite tratar de temas complexos que dificilmente poderiam ser investigados adequadamente através de questionários, explorando-os em profundidade”.

### 3.4 Escolha dos Participantes

Num primeiro momento, foi feito um contato como Conselho Regional de Administração, solicitando os nomes de todas as empresas de consultorias registradas na Grande Florianópolis, assegurando-se de que as 225 empresas ali registradas contavam com a presença dos Administradores em seu quadro funcional.

A escolha dos participantes foi de forma intencional, uma vez que estabeleceu-se um critério de inclusão. Tendo em mãos os dados das empresas, fez-se um contato telefônico com o Administrador responsável, explicando a necessidade de se marcar uma entrevista e verificando se o mesmo cumpria o critério de pré-estabelecido, ou seja, se ele se declarava Consultor da Administração da Produção ou Consultor em Recursos Humanos e, ainda, se o mesmo possuía na carteira de clientes no mínimo uma empresa de renome regional e/ou nacional. Esse critério partia do pressuposto de que os participantes possuíam um considerável conhecimento a respeito da problemática a ser investigada.

### 3.5 Procedimento de coleta e análise dos dados

O procedimento da pesquisa se deu da seguinte forma: primeiro, os dados foram obtidos mediante o uso do Inventário da “Âncora de Carreira” e, depois de tabulados, foi feita uma entrevista com cada participante, visando complementar e buscar outras informações que se fizeram necessárias.

Os conteúdos advindos dos dois instrumentos foram estruturados e sistematizados em conjuntos temáticos, a partir das Categorias de Âncora propostas por Schein (1973) e a partir outras categorias elaboradas *a posteriori*.

A análise dos dados esteve assentada na análise de conteúdo, por ser um método aplicável tanto na pesquisa quanti como na qualitativa. Corroborando, Trivínos (1987) afirma que este método é adequado no estudo das motivações, crenças e tendências.

### 3.6 Limitações

Uma das principais limitações encontradas no decorrer deste estudo é referente a obtenção de profissionais que se enquadravam no pré-requisito de inclusão. Com posse das informações obtidas junto ao CRA criou-se uma expectativa que não foi confirmada na prática, ou seja, após contato com as empresas listadas, verificou-se que uma ínfima minoria contava com a presença integral de um profissional graduado em Administração.

Infere-se, assim, que tais empresas talvez tenham terceirizado o serviço de um administrador para cumprir uma exigência legal no momento de registrar a organização em um órgão competente.

Além disso, o fato da Grande Florianópolis, não ser caracterizada como uma região industrial, encontrou-se dificuldade em contactar administradores que atuavam na consultoria em Administração da Produção.

O período em que foram coletados os dados também serviu como um fator limitador, uma vez que os administradores/professores que comumente prestam consultoria estavam em pleno período de férias tornando extremamente difícil fazer contato telefônico com os mesmos, pois os *e-mail's* enviados não retornaram.

## 4 DESCRIÇÃO E APRESENTAÇÃO

São apresentados os seis participantes da presente pesquisa relatando um pouco de sua formação e experiência profissional, as áreas do conhecimento que servem de sustentação à atuação profissional, os principais pontos fortes e fracos percebidos no dia a dia de trabalho como consultores, os principais valores preservados ao longo da carreira a âncora de carreira predominante de cada sujeito pesquisado.

Os administradores pesquisados foram escolhidos numa mesma proporção, ou seja, três deles atuam como consultores na área de recursos humanos e os outros três, na área da administração da produção.

Visando manter sigilo quanto à identidade dos participantes, optou-se por identificá-los por algarismos romanos. Assim, os mesmos receberam as denominações de “I” a “VI”.

### 4.1 Participante I

A participante “I” é natural de Rio do Sul/SC, é separada e encontra-se na faixa etária situada entre 31 e 40 anos. Formou-se em Administração em 1987, em Rio do Sul, pela UNIDAVI. Possui duas especializações: em 1994 através de uma parceria da FURB e UNIDAVI, realizou o Curso de Administração de Recursos Humanos e, em 2002, um MBA de Desenvolvimento de Gestão de Pessoas sob os auspícios da FGV. Há pouco tempo foi aluna ouvinte do mestrado da Engenharia de Produção da UFSC, interrompendo por sobrecarga de atividades, porém manifesta um desejo de ingressar definitivamente em tal programa.

Ao longo de sua formação acadêmica deu prioridade à área de Recursos Humanos por ser a área que mais gostava. Na época, trabalhava em uma grande empresa de eletrodomésticos, atuando na área de compras, porém, tempos depois, foi convidada para atuar na área de RH.

“I” começou a trabalhar bem jovem numa farmácia como auxiliar de escritório. Três anos depois, ingressou na empresa mencionada acima, ao longo de 05 anos. O emprego seguinte foi numa tecelagem, atuando como chefe de RH durante 07 anos. Neste meio tempo, a mesma já atuava como consultora autônoma e por causa de seu excelente desempenho profissional foi convidada para prestar consultoria em uma unidade organizacional. Nesta unidade prestou consultoria na área de qualidade, fez cursos de oratória para melhorar sua performance e, por conseguinte, após

02 anos, foi convidada para assumir o Núcleo de Gestão de Pessoas de uma empresa ligada à Federação das Indústrias de Santa Catarina.

Como se pode perceber a trajetória profissional de “T” esteve sempre ligada à área administrativa, mais especificamente relacionada aos Recursos Humanos.

A participante relata não gostar de rotina e por isso estar sempre em busca de situações diferentes e de desafios a serem enfrentados. Ela sempre teve expectativa de crescimento, buscando por conta própria realizar diversas atividades como, por exemplo, durante o tempo que atuou na tecelagem ministrou treinamentos, realizou recrutamento e seleção e implantou o serviço de Segurança do Trabalho.

Ao longo da entrevista “T” mencionou que se sentia privilegiada durante a graduação, uma vez que a maioria dos seus professores trabalhava nas diversas empresas da região, sendo assim, o que era discutido nas aulas tinha uma forte correspondência com a prática profissional dos mesmos. Entretanto, na sua opinião, os egressos de Administração, via de regra, estão pouco preparados para atuar em organizações. A atividade de estágio ainda é fortemente encarada como uma oportunidade de se ter uma mão-de-obra barata e também é ínfimo o número de empresas que possui estrutura para estar ensinando seus estagiários.

Em relação a uma das mais marcantes consultorias é citado o trabalho realizado em uma grande madeireira, com mais de mil funcionários, situada na cidade de Salete/SC. Este processo ocorreu nos anos 90, teve uma duração de 6 meses, onde foi implantado um plano de cargos e salários. Primeiramente foi preciso conhecer todo o processo produtivo, desde o plantio das árvores, a extração das madeiras, até o produto final para obtenção de subsídios referentes à descrição dos diversos cargos da empresa. Foi preciso também rediscutir a estrutura organizacional visando a reposição de seus cargos. Foi realizada uma pesquisa de mercado para que fosse possível gerenciar os salários e, ainda, desenvolvido um software para a tabulação da pesquisa. Finalmente, este plano foi implantado e uma de suas conseqüências foi a melhora da motivação e do comprometimento dos funcionários.

Atualmente, como consultora interna, “T” está coordenando a implantação de um plano de *endomarketing* que tem como a principal estratégia o programa de intranet; mensurando a eficácia dos treinamentos, bem como reformulando o processo de treinamento mediante a imposição de novos critérios para assegurar um melhor monitoramento do mesmo. Além disso, é coordenadora da área de Gestão de Pessoas onde está reformulando o plano de cargos e salários,



atualizando o Departamento, informatizando-o através do sistema de ERP para alimentar as 36 unidades regionais com informações referentes ao RH. Está coordenando também o sistema de avaliação de desempenho por competências.

A participante relata que a sua atuação como consultora está assentada fundamentalmente em sua extensa vivência prática e em conhecimentos teóricos adquiridos principalmente nos cursos de especialização. Segundo a mesma, seu grande desafio foi buscar implantar alguma atividade que estava aprendendo nos referidos cursos na empresa onde trabalhava.

Em relação à literatura, menciona obras da Administração como, por exemplo, “Feitas para Durar” (Porras) e “Empresa do Futuro” (Viana). Cita também Resende escrevendo sobre Avaliação de Desempenho e livros sobre Capital Intelectual.

Segundo “T” seu principal ponto fraco é a coordenação de equipes, uma vez que relata ter trabalhado em suas consultorias tendo poucos como parceiros e, ainda, se considera muito técnica, manifestando assim, dificuldades nos relacionamentos interpessoais. Quanto aos pontos fortes, alega conhecer bem os diversos processos de RH e declara possuir coragem de estar sempre assumindo novos desafios.

Ao descrever a profissão de consultor, refere-se a alguém que ajuda as pessoas na empresa a solucionarem problemas e perceber o que podem fazer de diferente para se tornarem melhores. Porém, o mais importante é conseguir fazer com que as pessoas coloquem em prática as sugestões apresentadas.

Quanto aos valores preservados ao longo da carreira, pode-se mencionar: promover a justiça, tratar bem as pessoas, fazer o que gosta, coragem de começar e aprimorar o processo. Finalmente, não considera uma pessoa romântica, enfatizando que as pessoas, apesar de serem um recurso de grande valia nas organizações, estão lá porque existe uma relação contratual onde estabelece deveres e direitos que precisam ser cumpridos por ambas as partes.

Em relação ao Inventário da Âncora de Carreira, percebe-se uma predominância na âncora “Puro Desafio”. Com base no exposto, infere-se que realmente esta é sua âncora, uma vez que as principais características são: a busca constante em transpor obstáculos, procura por trabalhos nos quais são colocadas frente a problemas cada vez mais difíceis e, na medida em que progridem, procuram desafios cada vez mais complexos. Finalmente, novidade, variedade e dificuldade tornam-se fins em si.

Quadro I: Síntese das Entrevistas com Participante I

PARTICIPANTE I			
Naturalidade: Rio do Sul	Estado Civil: Divorciada	Faixa Etária: 31-40 anos	Sexo: feminino
FORMAÇÃO ACADEMICA		OPÇÃO POR ÁREA DE ATUAÇÃO DURANTE A GRADUAÇÃO	
Graduação: Administração – UNIDAVI (Rio do Sul) - 1987 Especialização: Adm. Recursos Humanos – 1994 MBA Desenvolvimento de Gestão de Pessoas - 2002		Interesse na área de Recursos Humanos por ser a área que mais gostava.	
TRAJETORIA PROFISSIONAL		EXPERIÊNCIA MAIS SIGNIFICATIVA COMO CONSULTOR	
Ainda bem jovem atuou numa farmácia como auxiliar de escritório. Três anos depois, ingressou em uma empresa de eletrodomésticos (área de compras), ao longo de 05 anos; atuou como chefe de RH durante 07 anos em uma tecelagem; passou a atuar como consultora autônoma e, após prestar consultoria uma unidade do SENAI, foi efetivada no Depto. Regional em SC, atuando como consultora interna do Núcleo de Gestão de Pessoas.		Consultoria realizada em uma Madeireira, implantando plano de cargos e salários. Teve duração de 06 meses e, após implantação alcançou um resultado de melhora da motivação e do comprometimento dos empregados.	
CONSULTORIA EM ANDAMENTO		VALORES PRESERVADOS AO LONGO DA CARREIRA DE CONSULTOR	
Consultoria interna ao SENAI na implantação de um plano de endomarketing que tem como a principal estratégia o programa de intranet; mensurando a eficácia dos treinamentos, bem como reformulando o processo de treinamento mediante a imposição de novos critérios para assegurar um melhor monitoramento do mesmo. reformulação do plano de cargos e salários, atualizando o Departamento, informatizando-o através do sistema de ERP para alimentar as 36 unidades regionais com informações referentes ao RH. Está coordenando também o sistema de avaliação de desempenho por competências.		Promover a justiça, tratar bem as pessoas, fazer o que gosta, coragem de começar e aprimorar o processo. Finalmente, não considera uma pessoa romântica, enfatizando que as pessoas, apesar de serem um recurso de grande valia nas organizações, estão lá porque existe uma relação contratual onde estabelece deveres e direitos que precisam ser cumpridos por ambas as partes.	
SUBSÍDIOS TEÓRICOS QUE SUSTENTAM A ATUAÇÃO PRÁTICA E AUTORES E/OU REFERÊNCIAS CITADOS		PONTOS FORTES DURANTE A ATUAÇÃO COMO CONSULTOR	
Atuação fundamentada na extensa vivência prática e em conhecimentos teóricos adquiridos principalmente nos cursos de especialização. Em relação à literatura, menciona obras da Administração como, por exemplo, “Feitas para Durar” (Porras) e “Empresa do Futuro” (Viana). Cita também Resende escrevendo sobre Avaliação de Desempenho e livros sobre Capital Intelectual.		Alega conhecer bem os diversos processos de RH e declara possuir coragem de estar sempre assumindo novos desafios.	
PONTOS FRACOS DURANTE A ATUAÇÃO COMO CONSULTOR		COMO DESCREVE A PROFISSÃO DE CONSULTOR	
Dificuldades em coordenar equipes e alega ser muito técnica, manifestando dificuldades nos relacionamentos interpessoais.		Refere-se a alguém que ajuda as pessoas na empresa a solucionar problemas e perceber o que podem fazer de diferente para se tornarem melhores. Porém, o mais importante é conseguir fazer com que as pessoas coloquem em prática as sugestões apresentadas.	
ÂNCORA DE CARREIRA PREDOMINANTE			
“Puro Desafio”. Características: a busca constante em transpor obstáculos, procura por trabalhos nos quais são colocadas frente a problemas cada vez mais difíceis e, na medida em que progredim, procuram desafios cada vez mais complexos.			

## 4.2 Participante II

O participante “II” é natural de Florianópolis, casado, com a faixa etária situada entre os 31 e 40 anos, formou-se em 2000 no Curso de Administração pela UNISUL e não possui nenhuma pós-graduação.

Ao longo de sua formação acadêmica deu prioridade à área de RH, pois já trabalhava na área e por acreditar que este é o tipo de profissional que está “em alta” nas empresas em função da competitividade.

Durante a entrevista o participante ressaltou que considerou o Curso de Administração proporcionou uma fraca relação teórico-prática, alegando que grande parte das teorias aprendidas estava defasadas em relação à prática, a didática dos professores era ultrapassada, havia falta de laboratório como, por exemplo, uma Ação-Júnior, para que os alunos pudessem praticar a teoria aprendida em sala de aula. Na sua opinião, tais déficits só podem ser superados mediante o empenho pessoal para buscar algo mais, uma vez que a Universidade não prepara o aluno para o emprego. Em relação às disciplinas de RH diz ter tido apenas dois semestres, onde os professores transmitiram apenas a noção dos principais assuntos referentes a esta área. Em outras palavras, considera que houve poucas disciplinas referentes a RH e, acima de tudo, com conteúdo pouco aprofundado.

“II” relata que sempre trabalhou na área administrativa atuando primeiramente durante 08 anos numa empresa de bordados do setor têxtil. Sua atuação se deu nos diversos subsistemas de ARH, realizando atividades de recrutamento e seleção, plano de cargos e salário e departamento de pessoal (folha de pagamento, acompanhamento pós-adminissional, treinamento de integração). Apesar de executar durante uma grande parte do tempo atividades extremamente operacionais e burocráticas, o participante considera ter tido uma atuação como consultor interno suficiente a ponto de se identificar com esta carreira.

Ao sair desta empresa, trabalhou como autônomo durante dois meses, prestando informações ao INSS; informações estas referentes às pessoas que trabalhavam no SENAI como profissionais liberais. Nesta ocasião, ficou sabendo da abertura de uma vaga no Departamento de RH e, pouco tempo depois, conseguiu a contratação.

Atualmente se diz parceiro da participante “I” nos trabalhos de consultoria interna. Dentre as principais atividades, destaca estar dando suporte a outros profissionais no que se refere à elaboração da folha de pagamento (férias e admissões) e em curto prazo, tem a expectativa de

participar da instalação do *software* de RH nas diversas unidades regionais, prestando consultoria para os multiplicadores, explicando e ensinando o que é o sistema e como será operacionalizado.

Em relação a uma consultoria de destaque, “II” menciona um treinamento de chefia direcionado a recrutamento e seleção, realizado na empresa de bordados fazendo parte da equipe que o ministrava. Sua principal atuação foi num programa de integração com duração de 02 anos e com um cunho educacional, mais especificamente referente aos aspectos trabalhistas e previdenciários. Tal consultoria teve como principal resultado a minimização do *turn-over* e absenteísmo que a empresa vinha apresentando ao longo dos últimos anos.

Quando questionado a respeito da área de conhecimento que fornece suporte à sua atuação profissional, “II” cita a Administração, ressaltando os conteúdos dos sub-sistemas de ARH e planejamento estratégico.

Na sua opinião, seus principais pontos fortes são: o grande conhecimento teórico-prático e sua habilidade interpessoal. Por outro lado, considera como ponto fraco algo relacionado com a alto-estima e excesso de cobrança pessoal, uma vez que sempre cria grandes expectativas em relação a sua atuação profissional, cobrando-se uma atuação exemplar e, por isso, frustrando-se muitas vezes por não conseguir atingir o máximo de si.

Em relação ao que ele considera ser um consultor, afirmou se alguém que está na organização para prestar o maior número de informações e serviços trazendo retorno para a mesma e satisfação para todos os colaboradores.

Quanto aos valores que “II” procura preservar em sua carreira, é citado: a ética, liderança e integração.

O Inventário da Âncora de Carreira indicou predominância na âncora “Segurança e Estabilidade”, âncora esta que parece ser compatível com as informações obtidas. Segurança e estabilidade são fatores predominantes ao longo da carreira, a ponto de orientar e limitar as principais decisões profissionais. Como ilustração, é citado o relato de “II” referente às suas opiniões em relação ao local onde trabalha, ou seja, para ele, é uma empresa estável, com boa situação financeira, com uma política justa e coerente de RH e que fornece perspectiva de crescimento. Por isso, somente agora é que está pensando seriamente em fazer uma pós-graduação e investir com mais seriedade em seu aprimoramento e qualificação profissional.

Outra característica que se destaca nesta âncora é a necessidade da pessoa ser reconhecida por sua performance correta; performance esta que irá assegurar mais estabilidade futura.

Quadro II: Síntese das Entrevistas com Participante II

PARTICIPANTE II			
Naturalidade: Florianópolis	Estado Civil: casado	Faixa Etária: 31-40 anos	Sexo: masculino
FORMAÇÃO ACADEMICA		OPÇÃO POR ÁREA DE ATUAÇÃO DURANTE A GRADUAÇÃO	
Graduação: Administração – UNISUL - 2000		Prioridade área de RH, pois já trabalhava na área e por acreditar que este é o tipo de profissional que está “em alta” nas empresas em função da competitividade.	
TRAJETORIA PROFISSIONAL		EXPERIÊNCIA MAIS SIGNIFICATIVA COMO CONSULTOR	
Atuou na área administrativa atuando primeiramente durante 08 anos numa empresa de bordados do setor têxtil. Sua atuação se deu nos diversos subsistemas de ARH, realizando atividades de recrutamento e seleção, plano de cargos e salário e departamento de pessoal (folha de pagamento, acompanhamento pós-adminissional, treinamento de integração); atuou como autônomo durante dois meses, prestando informações ao INSS; a seguir, foi contratado pelo Depto de RH do SENAI, onde permanece.	Treinamento de chefia direcionado a recrutamento e seleção, realizado na empresa de bordados fazendo parte da equipe que o ministrava. Sua principal atuação foi num programa de integração com duração de 02 anos e com um cunho educacional, mais especificamente referente aos aspectos trabalhistas e previdenciários. Tal consultoria teve como principal resultado a minimização do <i>turn-over</i> e absenteísmo que a empresa vinha apresentando ao longo dos últimos anos.		
CONSULTORIA EM ANDAMENTO		VALORES PRESERVADOS AO LONGO DA CARREIRA DE CONSULTOR	
Atualmente se diz parceiro da participante I nos trabalhos de consultoria interna do SENAI. Dentre as principais atividades, destaca estar dando suporte a outros profissionais no que se refere à elaboração da folha de pagamento (férias e admissões) e em curto prazo, tem a expectativa de participar da instalação do software de RH nas diversas unidades regionais, prestando consultoria para os multiplicadores, explicando e ensinando o que é o sistema e como será operacionalizado.	A ética, liderança e integração.		
SUBSÍDIOS TEÓRICOS QUE SUSTENTAM A ATUAÇÃO PRÁTICA E AUTORES E/OU REFERÊNCIAS CITADOS		PONTOS FORTES DURANTE A ATUAÇÃO COMO CONSULTOR	
Cita a Administração, ressaltando os conteúdos dos sub-sistemas de ARH e planejamento estratégico.		o grande conhecimento teórico-prático e sua habilidade interpessoal.	
PONTOS FRACOS DURANTE A ATUAÇÃO COMO CONSULTOR		COMO DESCREVE A PROFISSAO DE CONSULTOR	
Cita algo relacionado com a auto-estima e excesso de cobrança pessoal, uma vez que sempre cria grandes expectativas em relação a sua atuação profissional, cobrando-se uma atuação exemplar e, por isso, frustrando-se muitas vezes por não conseguir atingir o máximo de si.	Afirmou ser alguém que está na organização para prestar o maior número de informações e serviços trazendo retorno para a mesma e satisfação para todos os colaboradores.		
ÂNCORA DE CARREIRA PREDOMINANTE			
“Segurança e Estabilidade”. Características: são fatores predominantes ao longo da carreira, a ponto de orientar e limitar as principais decisões profissionais.			

### 4.3 Participante III

O participante “III” é natural de Belo Horizonte, viúvo, está situado na faixa etária acima de 51 anos. Formou-se em Administração pela UFMG, em meados dos anos 70. Não possui nenhuma pós-graduação, alegando que naquele tempo a graduação representava um status de grande importância e que era pouco comum buscar algo além de um diploma universitário.

Ao longo de sua formação acadêmica deu prioridade à área de RH, uma vez que a mesma era compatível com as atividades que realizava profissionalmente em uma empresa do setor elétrico da região mineira.

“III” relata que ao longo de sua vida profissional teve apenas dois empregos: na empresa do setor elétrico atuando com treinamento e desenvolvimento de pessoal durante 20 anos e em outra empresa do mesmo setor em SC, durante 15 anos, também realizando atividades referentes ao RH. Entretanto, como profissional autônomo, relata estar trabalhando como consultor externo em seu próprio negócio há mais de 12 anos.

Ao mencionar as principais motivações que o levaram a investir em RH, “III” relata que como atuava em um setor estratégico da economia e a sua evolução sempre foi uma constante, havia uma grande necessidade de mão-de-obra técnica adequadamente qualificada e treinada. Tal fato lhe deu a oportunidade de crescer profissionalmente, adquirindo experiência na área e segundo suas próprias palavras, estar contribuindo para o crescimento e desenvolvimento do país.

Em relação a uma consultoria de destaque, “III” cita o trabalho realizado durante 05 anos em uma empresa também do setor energético, elaborando e ministrando treinamento e programas de desenvolvimento dos funcionários, mediante informações obtidas de avaliações psicológicas. Além disso, houve uma preocupação com o desenvolvimento de uma série de competências destes para que empresa conseguisse obter uma determinada certificação. Como resultado, a empresa conseguiu melhorar sua imagem internamente e externamente.

Atualmente, além das atividades relatadas acima que são realizadas frequentemente, está atuando como docente ministrando um curso de especialização em Medicina do Trabalho sob os auspícios de uma parceria UFSC/Estácio de Sá em Campo Grande/MS.

Quanto às áreas do conhecimento que dão sustentação à sua atuação prática, destaca as ciências humanas e conteúdos técnicos referentes ao setor elétrico, legislação tributária e previdenciária. Para ilustrar cita algumas referências, como: “Introdução à Administração”

(Kwasnicka); “Liderança e Organização” (Tannenbaum); “Eficácia Gerencial” (Reddin); “Energia Elétrica no Brasil” e “Manual de Segurança e Saúde no Trabalho”.

“III” relata que seus principais pontos fortes ao longo de sua atuação como consultor são: qualidade nos trabalhos apresentados, uma consolidada experiência prática e a constante obtenção da satisfação de seus clientes. Em relação aos pontos fracos, menciona um certo desânimo ao constatar que, na sua opinião, o mercado não está tão disposto a investir em serviços de consultoria.

Ao descrever sua profissão como consultor, relata que a consultoria é uma profissão que dignifica os consultores no momento em que atendem as expectativas dos clientes, muitas vezes superando suas pretensões.

Os valores que procura preservar em sua carreira profissional estão relacionados com a fidelidade nas orientações e informações aos clientes e a seriedade com que são desenvolvidos os trabalhos, assegurando-lhes o redirecionamento de suas empresas e/ou atividades, bem como a confiança que os clientes depositam no consultor.

A Âncora de Carreira indicada pelo Inventário respondido por “III”, indicou predominância na âncora “Vontade de servir/dedicação a uma causa”. Nesta âncora pode-se encontrar pessoas de meia-idade que relatam estarem sentindo a necessidade não só de manter um rendimento adequado, mas de fazer uma coisa mais significativa num contexto maior. Percebe-se coerência em vários pontos da entrevista como, por exemplo, nos momentos em que “III” afirma uma preocupação em estar contribuindo para a sociedade e, ainda, fazer com que as pessoas se sintam satisfeitas e atingidas no alcance de suas expectativas. Em outras palavras, infere-se que o participante está sempre buscando obter reconhecimento de seus clientes e isto vai ao encontro de uma das características da âncora que diz respeito à necessidade ser reconhecido e apoiado tanto por parte dos colegas, quanto dos superiores.

Quadro III: Síntese das Entrevistas com Participante III

PARTICIPANTE III			
Naturalidade: Belo Horizonte/MG	Estado Civil: viúvo	Faixa Etária: acima de 51 anos	Sexo: masculino
FORMAÇÃO ACADEMICA		OPÇÃO POR ÁREA DE ATUAÇÃO DURANTE A GRADUAÇÃO	
Graduação: Administração – UFMG (Belo Horizonte) – Meados 1970		Prioridade à área de RH, uma vez que a mesma era compatível com as atividades que realizava profissionalmente em uma empresa do setor elétrico da região mineira.	
TRAJETORIA PROFISSIONAL		EXPERIÊNCIA MAIS SIGNIFICATIVA COMO CONSULTOR	
Atuou em empresa do setor elétrico (MG) atuando com treinamento e desenvolvimento de pessoal durante 20 anos e em outra empresa do mesmo setor em SC, durante 15 anos, também realizando atividades referentes ao RH. Vem atuando em consultoria há 12 anos em empresa própria.		Trabalho realizado durante 5 anos em uma empresa do setor energético, elaborando e ministrando treinamento e programas de desenvolvimento dos funcionários, mediante informações obtidas de avaliações psicológicas. Além disso, houve uma preocupação com o desenvolvimento de uma série de competências destes para que empresa conseguisse obter uma determinada certificação. Como resultado, a empresa conseguiu melhorar sua imagem internamente e externamente.	
CONSULTORIA EM ANDAMENTO		VALORES PRESERVADOS AO LONGO DA CARREIRA DE CONSULTOR	
Consultorias para empresas do setor energético de Santa Catarina e atuação como docente ministrando um curso de especialização em Medicina do Trabalho sob os auspícios de uma parceria UFSC/Estácio de Sá em Campo Grande/MS.		Fidelidade nas orientações e informações aos clientes e a seriedade com que são desenvolvidos os trabalhos, assegurando-lhes o redirecionamento de suas empresas e/ou atividades, bem como a confiança que os clientes depositam no consultor.	
SUBSÍDIOS TEÓRICOS QUE SUSTENTAM A ATUAÇÃO PRÁTICA E AUTORES E/OU REFERÊNCIAS CITADOS		PONTOS FORTES DURANTE A ATUAÇÃO COMO CONSULTOR	
Destaca as ciências humanas e conteúdos técnicos referentes ao setor elétrico, legislação tributária e previdenciária. Para ilustrar cita algumas referências, como: “Introdução à Administração” (Kwasnicha); “Liderança e Organização” (Tannenbaum); “Eficácia Gerencial” (Reddin); “Energia Elétrica no Brasil” e “Manual de Segurança e Saúde no Trabalho”.		Qualidade nos trabalhos apresentados, uma consolidada experiência prática e a constante obtenção da satisfação de seus clientes.	
PONTOS FRACOS DURANTE A ATUAÇÃO COMO CONSULTOR		COMO DESCREVE A PROFISSÃO DE CONSULTOR	
Em relação aos pontos fracos, menciona um certo desânimo ao constatar que, na sua opinião, o mercado não está tão disposto a investir em serviços de consultoria.		Relata que a consultoria é uma profissão que dignifica os consultores no momento em que atendem as expectativas dos clientes, muitas vezes superando suas pretensões.	
“Vontade de servir/dedicação a uma causa” . Nesta âncora pode-se encontrar pessoas de meia-idade que relatam estarem sentindo a necessidade não só de manter um rendimento adequado, mas de fazer uma coisa mais significativa num contexto maior.		ÂNCORA DE CARREIRA PREDOMINANTE	



#### 4.4 Participante IV

O participante “IV” é natural de Tubarão/SC, é casado e situa-se na faixa etária dos 31 a 40 anos. Formou-se em Engenharia Química em 1986 e em Administração em 1994, ambos pela UFSC. Possui uma especialização em Administração Geral com foco na Produção, ocorrida em 1990 na UFSC e um MBA em Marketing, concluído em 1998, sob os auspícios da ESAG/Universidade de Lisboa.

Durante sua formação acadêmica seu interesse sempre foi mais voltado para a área administrativa do que técnica. No Curso de Engenharia interessou-se sempre pela produção e pela área da qualidade, pensando tanto no processo produtivo como no produto final. Aliado a isto, devido a uma preocupação com a relação qualidade-consumidor, voltou-se para a área de marketing, buscando uma especialização enfatizando a área de planejamento e comunicação.

Ao longo da entrevista, “IV” relata que a maioria dos cursos de Administração possui um currículo deficiente no que diz respeito ao aspecto lógico-racional, objetividade e processamento de informações. Na sua opinião estes são os pontos que precisam ser fortemente desenvolvidos principalmente na área da produção que exige a resolução rápida de problemas e a necessidade de assumir, inteiramente e prontamente as responsabilidades que lhes são pertinentes.

Sua carreira profissional iniciou em uma agência de propaganda e consolidou-se, a partir dos anos 90, com a sua atuação como consultor externo. “IV” relata que foi influenciado por 02 profissionais no que diz respeito ao seu interesse pelo processo produtivo e pelo processo de consultoria. Além disso, o interesse pelo marketing esteve sempre ligado com o desenvolvimento de novos produtos e a propaganda.

A respeito de uma consultoria de grande relevância, o participante relata um trabalho realizado durante 03 anos em uma empresa do setor cerâmico, com foco na busca pela qualidade. Tal empresa era composta de duas fábricas, uma desatualizada e obsoleta e outra modernizada e automatizada. A primeira delas conseguia atingir apenas 52% da qualidade do seu produto final. A consultoria envolveu a sensibilização e desenvolvimento dos recursos humanos e alguns ajustes de produção. Ilustrando, “IV” relata que foram feitos CCQ's, diversos trabalhos realizados com a comunicação e criação de novas idéias, diversas premiações e uma busca de envolvimento das pessoas estimulando uma competição saudável com a fábrica modernizada. Em relação aos ajustes da produção, o grande desafio foi conseguir controlar as “curvas de queima” e

a criação de misturas (matérias-primas) para que fosse possível fundí-las com a menor temperatura possível. O resultado final foi a melhora na qualidade dos produtos e um aumento da satisfação, motivação, comprometimento e envolvimento dos funcionários.

Atualmente tem redigido diversos casos de marketing e realizado consultorias referentes ao planejamento de marketing, envolvendo atividades de: desenvolvimento de produtos (buscando criar protótipos que sejam compatíveis com a capacidade produtiva das empresas), análise de mercado, definições de ações estratégicas de marketing, reposicionamento, planejamento de campanha publicitária etc.

Quando questionado em relação às áreas de conhecimento, o participante menciona ferramentas utilizadas na produção como, por exemplo, gráfico de Pareto, matrizes de indicadores, uso de estatística e fluxograma. Em relação à bibliografia, cita autores como: Murara, Pinto Rebouças e Ichakawadizes (planejamento); Kotler (marketing).

Na opinião do participante, seus principais pontos fortes referem-se à objetividade, ao senso de compromisso, à sua habilidade técnica para definir e criar estratégias, sua habilidade de redação, discriminação das variáveis envolvidas em um determinado problema e de visão holística e, principalmente, a sua capacidade de pensamento algorítmico (algo presente comumente em profissionais ligados à Engenharia). Quanto às suas fraquezas, relata não ser uma pessoa política, ou seja, diz não ter uma boa habilidade interpessoal e, devido à sua formação em Engenharia, acredita ser muito objetivo e querer sempre as coisas “preto-no-branco”.

Ao relatar a profissão de consultor, “IV” afirma que consultor é alguém que precisa ser meio “Indiana Jones”, ou seja, alguém que não sabe o dia de amanhã e por isso precisa ser um bom vendedor de si próprio em equilíbrio com uma consistente formação técnica. Além disso, diz que um bom consultor deve adequar o serviço à realidade do mercado.

Em relação aos valores que procura preservar ao longo de sua carreira enfatiza a busca pelo desafio, pela novidade e pela aventura e a evitação da monotonia em repetição.

O Inventário da Âncora de Carreira indicou predominância na âncora “Estilo de Vida”. Tal âncora prioriza a flexibilidade acima de tudo e uma conciliação de interesses profissionais, pessoais e familiares. O conhecimento e as habilidades que possuem são fundamentais para assegurar-lhe um desenvolvimento profissional compatível com o estilo de vida próprio.

Quadro IV: Síntese das Entrevistas com Participante IV

PARTICIPANTE IV			
Naturalidade: Tubarão/SC	Estado Civil: casado	Faixa Etária: 31-40 anos	Sexo: masculino
FORMAÇÃO ACADEMICA		OPÇÃO POR ÁREA DE ATUAÇÃO DURANTE A GRADUAÇÃO	
Graduação: Engenharia Química – UFSC – 1986 e Administração – UFSC - 1994 Especialização: Adm. Geral com foco em Produção (1990) MBA Marketing - 1998		Seu interesse sempre foi mais voltado para a área administrativa do que técnica. No Curso de Engenharia interessou-se sempre pela produção e pela área da qualidade, pensando tanto no processo produtivo como no produto final. Aliado a isto, devido a uma preocupação com a relação qualidade-consumidor, voltou-se para a área de marketing, buscando uma especialização enfatizando a área de planejamento e comunicação.	
TRAJETORIA PROFISSIONAL		EXPERIÊNCIA MAIS SIGNIFICATIVA COMO CONSULTOR	
Iniciou em uma agência de propaganda e consolidou-se, a partir dos anos 90, com a sua atuação como consultor externo; interessou-se pelo processo produtivo e pelo processo de consultoria. Além disso, o interesse pelo marketing esteve sempre ligado com o desenvolvimento de novos produtos e a propaganda.		Trabalho realizado durante 03 anos em uma empresa do setor cerâmico, com foco na busca pela qualidade. A consultoria envolveu a sensibilização e desenvolvimento dos recursos humanos e alguns ajustes de produção. Em relação aos ajustes da produção, o grande desafio foi conseguir controlar as “curvas de queima” e a criação de misturas (matérias-primas) para que fosse possível fundi-las com a menor temperatura possível.	
CONSULTORIA EM ANDAMENTO		VALORES PRESERVADOS AO LONGO DA CARREIRA DE CONSULTOR	
Atualmente tem redigido diversos casos de marketing e realizado consultorias referentes ao planejamento de marketing, envolvendo atividades de: desenvolvimento de produtos (buscando criar protótipos que sejam compatíveis com a capacidade produtiva das empresas), análise de mercado, definições de ações estratégicas de marketing, reposicionamento, planejamento de campanha publicitária etc.		busca pelo desafio, pela novidade e pela aventura e a evitação da monotonia em repetição.	
SUBSÍDIOS TEORICOS QUE SUSTENTAM A ATUAÇÃO PRÁTICA E AUTORES E/OU REFERÊNCIAS CITADOS		PONTOS FORTES DURANTE A ATUAÇÃO COMO CONSULTOR	
Ferramentas utilizadas na produção como, por exemplo, gráfico de Pareto, matrizes de indicadores, uso de estatística e fluxograma. Em relação à bibliografia, cita autores como: Murara, Pinto Rebouças e Ichakawadizes (planejamento); Kotler (marketing).		Objetividade, ao senso de compromisso, à sua habilidade técnica para definir e criar estratégias, sua habilidade de redação, discriminação das variáveis envolvidas em um determinado problema e de visão holística e, principalmente, a sua capacidade de pensamento algorítmico (algo presente comumente em profissionais ligados à Engenharia).	
PONTOS FRACOS DURANTE A ATUAÇÃO COMO CONSULTOR		COMO DESCREVE A PROFISSÃO DE CONSULTOR	
Relata não ser uma pessoa política, ou seja, diz não ter uma boa habilidade interpessoal e, devido à sua formação em Engenharia, acredita ser muito objetivo e querer sempre as coisas “preto-no-branco”.		Afirma que consultor é alguém que precisa ser meio “Indiana Jones”, ou seja, alguém que não sabe o dia de amanhã e por isso precisa ser um bom vendedor de si próprio em equilíbrio com uma consistente formação técnica. Além disso, diz que um bom consultor deve adequar o serviço à realidade do mercado.	
ÂNCORA DE CARREIRA PREDOMINANTE			
“Estilo de Vida”. Tal âncora prioriza a flexibilidade acima de tudo e uma conciliação de interesses profissionais, pessoais e familiares. O conhecimento e as habilidades que possuem são fundamentais para assegurar-lhes um desenvolvimento profissional compatível com o estilo de vida próprio.			

#### 4.5 Participante V

O participante “V” é natural de Sorocaba/SP, é casado e está situado na faixa etária entre os 41-50 anos. Formou-se em Administração pela ESAG, em 1985. Possui uma especialização pela UFSC, concluída em 1991 na área de OS&M.

Durante sua formação acadêmica deu prioridade à área financeira, uma vez que trabalhava no departamento financeiro de uma empresa do setor elétrico. “V” acrescenta que, aproveitando as oportunidades que foram aparecendo, outros interesses foram surgindo e, com isso, foi buscando conhecimentos pertinentes.

Em relação à formação acadêmica, o participante relatou que era ínfimo o número de professores que praticavam o que ensinavam nas aulas. Na sua opinião, a pesquisa no meio acadêmico ainda é rara, os professores são muito teóricos, faltando-lhes assim, uma metodologia coerente para ser aplicada à teoria. Para ele, o egresso em Administração é um grande generalista com conhecimento raso de tudo e as faculdades não formam alunos para serem empreendedores e sim empregados.

Nesta mesma empresa, atuou durante 06 anos na área de suprimentos e compras. Em seguida, ficou 01 ano em uma empresa moveleira assumindo o cargo de diretor administrativo-financeiro. No ano seguinte, foi trabalhar em uma empresa de informática que com foco no sistema ERP, além disso, elaborou o planejamento estratégico desta, estruturando uma filial em Blumenau/SC, assumindo o cargo de gerente comercial da área de sistemas.

Em meados dos anos 90 começou a atuar como consultor autônomo com ênfase em sistemas e planejamento da produção, atuando mais especificamente com estratégias de vendas e representando um *software*, ou melhor, implantando e customizando o mesmo no sentido de complementar o ERP.

Uma das consultorias mais significativas foi realizada numa empresa de etiquetas em Blumenau/SC, no final dos anos 90. Tal empresa é composta de várias fábricas, divididas em dois setores: tecelagem e acabamento. Esta consultoria ocorreu durante 03 anos no setor de tecelagem e 01 ano no setor de acabamentos, setor este formado por uma variedade de processos. O grande desafio foi entender estes diversos processos que ocorriam nas 350 máquinas destinadas ao corte e dobra. Primeiramente foi preciso conhecer todo o processo produtivo, entendê-lo, mapear as regras de negócio que aconteciam dentro do mesmo e moldar o sistema que iria otimizá-lo de acordo com as regras de negócio. O objetivo maior era otimizar o *setup* das máquinas e ajudar no

desenvolvimento da cultura daquele setor para as pessoas que não conheciam o processo. O resultado foi conseguir fazer com que o atraso de produção passasse de 07 para 03 dias.

Atualmente ainda presta consultoria para esta empresa e o novo desafio é conseguir prever a chegada do material que irá sair da tecelagem para que o setor de acabamento esteja preparado para recebê-lo. Além disso, está trabalhando no preparo e formação de equipe de vendas no que se refere a criação de política de vendas visando homogeneizar a produção mensal das empresas e implantando um sistema voltado para o PCP denominado APS.

Em relação às áreas do conhecimento que sustentam sua prática, “V” cita: Tubino (Produção), Schewe (Curso prático de marketing) e Futrell (Vendas: fundamentos e novas práticas).

Segundo o participante seu grande ponto forte é a capacidade de trabalhar em grupo e principalmente a facilidade de identificar e discutir problemas em relação ao processo produtivo depois de caminhar pelo “chão de fábrica”. Em relação às suas fraquezas refere-se ao seu temperamento, uma vez que afirma gostar de fazer as coisas de maneira rápida e isto, muitas vezes, é incompatível com o *timing* das pessoas.

Durante a entrevista, “V” assinala que o Estado de Santa Catarina, ou melhor, as empresas catarinenses são muito carentes em ferramentas relacionadas à área da produção. As atividades são realizadas com base, na maioria das vezes, na intuição e, raramente, encontra-se um Administrador de Produção atuando nesta área.

Quando solicitado a descrever a profissão de consultor, afirma ser aquela pessoa que tem como finalidade ajudar a empresa a implementar processos que propiciem diferenciais estratégicos. Em outras palavras, o consultor é um agente de mudanças, na sua opinião.

“V” afirma que a ética é o valor fundamental para os consultores que quiserem sobreviver neste mercado.

Quanto ao Inventário da Âncora de Carreira, houve uma predominância na âncora “Estilo de Vida”. Tal âncora parece ser compatível com a sua atuação de consultor no sentido de dar preferência à flexibilidade e conseguir compatibilizar interesses pessoais, profissionais e familiares.

Quadro V: Síntese das Entrevistas com Participante V

PARTICIPANTE V			
Naturalidade: Sorocaba/SP	Estado Civil: casado	Faixa Etária: 41-50 anos	Sexo: masculino
FORMAÇÃO ACADEMICA		OPÇÃO POR ÁREA DE ATUAÇÃO DURANTE A GRADUAÇÃO	
Graduação: Administração – ESAG - 1985 Especialização: OSM (UFSC) - 1991		Priorizou a área financeira, uma vez que trabalhava no departamento financeiro de uma empresa do setor elétrico. Aproveitando as oportunidades que foram aparecendo, outros interesses foram surgindo e, com isso, foi buscando conhecimentos pertinentes.	
TRAJETORIA PROFISSIONAL		EXPERIÊNCIA MAIS SIGNIFICATIVA COMO CONSULTOR	
Atuou durante 06 anos na área de suprimentos e compras de uma empresa do setor elétrico; em seguida, ficou 01 ano em uma empresa moveleira assumindo o cargo de diretor administrativo-financeiro. No ano seguinte, foi trabalhar em uma empresa de informática que com foco no sistema ERP, além disso, elaborou o planejamento estratégico desta, estruturando uma filial em Blumenau/SC, assumindo o cargo de gerente comercial da área de sistemas; em meados dos anos 90 começou a atuar como consultor autônomo com ênfase em sistemas e planejamento da produção		Consultoria realizada numa empresa de etiquetas em Blumenau/SC, no final dos anos 90. Teve duração de 03 anos no setor de tecelagem e 01 ano no setor de acabamentos. O objetivo maior era otimizar o <i>setup</i> das máquinas e ajudar no desenvolvimento da cultura daquele setor para as pessoas que não conheciam o processo. O resultado foi conseguir fazer com que o atraso de produção passasse de 07 para 03 dias.	
CONSULTORIA EM ANDAMENTO		VALORES PRESERVADOS AO LONGO DA CARREIRA DE CONSULTOR	
Ainda presta consultoria para a empresa de etiquetas e o novo desafio é conseguir prever a chegada do material que irá sair da tecelagem para que o setor de acabamento esteja preparado para recebê-lo. Além disso está trabalhando no preparo e formação de equipe de vendas no que se refere a criação de política de vendas visando homogeneizar a produção mensal das empresas e implantando um sistema voltado para o PCP denominado APS.		A ética é o valor fundamental para os consultores que quiserem sobreviver neste mercado.	
SUBSÍDIOS TEÓRICOS QUE SUSTENTAM A ATUAÇÃO PRÁTICA E AUTORES E/OU REFERÊNCIAS CITADOS		PONTOS FORTES DURANTE A ATUAÇÃO COMO CONSULTOR	
Tubino (Produção), Schewe (Curso prático de marketing) e Futrell (Vendas: fundamentos e novas práticas).		Capacidade de trabalhar em grupo e principalmente a facilidade de identificar e discutir problemas em relação ao processo produtivo depois de caminhar pelo “chão de fábrica”	
PONTOS FRACOS DURANTE A ATUAÇÃO COMO CONSULTOR		: COMO DESCREVE A PROFISSÃO DE CONSULTOR	
Refere-se ao seu temperamento, uma vez que afirma gostar de fazer as coisas de maneira rápida e isto, muitas vezes, é incompatível com o <i>timing</i> das pessoas.		Afirma ser aquela pessoa que tem como finalidade ajudar a empresa a implementar processos que propiciem diferenciais estratégicos. Em outras palavras, o consultor é um agente de mudanças.	
		ANCORA DE CARREIRA PREDOMINANTE	
		“Estilo de Vida”. Tal âncora parece ser compatível com a sua atuação de consultor no sentido de dar preferência à flexibilidade e conseguir compatibilizar interesses pessoais, profissionais e familiares.	

#### 4.6 Participante VI

O participante “VI” é natural de Timbó/SC, casado, situado na faixa etária entre 41 e 50 anos. Formou-se em Engenharia Mecânica em 1979 e em Administração em 1980, ambos pela UFSC. Em 1984 especializou-se em Engenharia de Segurança do Trabalho, sob os auspícios da UFSC/FUNDACENTRO, em 1984 concluiu seu Mestrado em Administração e, 10 anos após, o Doutorado em Engenharia de Produção na UFSC, sendo que parte de seus estudos foram realizados na Alemanha, na *FernUniversität Hagen*.

Na sua opinião, no que se refere à formação acadêmica, o egresso em Administração deveria procurar saber o que ele quer e o que ele precisa em uma determinada situação. Além disso, com base nos conteúdos adquiridos durante o processo da educação formal, conhecer modelos, esquemas mentais para que a partir disso, consiga identificar o que precisa e criar um método que seja compatível com a realidade em questão. É de grande importância a capacidade de tornar-se tecnicamente crítico. Entretanto, o que se verifica, é um despreparo da maioria destes profissionais em cuidar do próprio problema.

Ao longo de sua formação acadêmica relata não ter dado prioridade a nenhuma área específica.

Em relação à sua trajetória profissional, seu primeiro emprego, ao final da década de 70, foi numa empresa pública de abastecimento de água, atuando durante 10 anos. A área de material ficou sob sua responsabilidade durante grande parte do tempo. Subjacente a este emprego esteve sempre presente a oportunidade vinculada ao interesse em permanecer próximo à Universidade, podendo aprimorar-se acadêmica e cientificamente.

Uma de suas principais consultorias foi realizada numa indústria onde foi feito um amplo levantamento de problemas pertinentes à área da produção, visando corrigir aspectos que melhorassem o desempenho do PCP. O resultado foi o surgimento de alguns projetos de melhoria e o encaminhamento das correções necessárias.

Atualmente, além da docência onde ministra disciplinas relacionadas à Administração da Produção e ao programa de pós-graduação, está atuando como consultor realizando um estudo do perfil energético dos segmentos industriais mais significativos de Santa Catarina.

Em relação às áreas do conhecimento que lhe dão sustentação, VI menciona a administração da produção, especificamente o PCP. O participante cita autores como: Henrique Corrêa, Joseph Monks e Zacarelli.

“VI” relata que na sua opinião seus principais pontos fortes estão relacionados à seriedade de propósitos e à capacidade de geração de idéias. Por outro lado, seus pontos fracos estão vinculados ao apoio da operacionalização das soluções.

Quando questionado em relação à descrição da profissão de consultor, o participante acredita que tal profissional seja uma pessoa que possua bons conhecimentos sistêmicos, com domínio de conceitos, capacidade de arregimentar esforços para solucionar problemas da organização.

Quanto aos valores que procura preservar ao longo da carreira profissional, encontra-se a seriedade de propósitos e a confiança.

A respeito do Inventário da Âncora de Carreira, houve uma predominância da âncora “Estilo de Vida”. Tal âncora, como já relatado, parece ser compatível com a carreira de consultor, bem como com a carreira de professor, uma vez que este profissional procura atividades que lhe assegure um estilo de vida próprio, com ênfase na flexibilidade e, principalmente, que lhe permita convergir interesses profissionais, pessoais e familiares.



Quadro VI: Síntese das Entrevistas com Participante VI

PARTICIPANTE VI			
Naturalidade: Timbó/SC	Estado Civil: casado	Faixa Etária: 41-50 anos	Sexo: masculino
FORMAÇÃO ACADEMICA		OPÇÃO POR ÁREA DE ATUAÇÃO DURANTE A GRADUAÇÃO	
Graduação: Eng. Mecânica (UFSC/1979) e Administração – (UFSC/1980) Especialização: Eng. De Segurança do Trabalho Mestrado em Administração – 1984 Doutorado em Eng. Mecânica: 1994		Relata não ter dado prioridade a nenhuma área específica.	
TRAJETORIA PROFISSIONAL		EXPERIÊNCIA MAIS SIGNIFICATIVA COMO CONSULTOR	
Atuou, ao final da década de 70, foi numa empresa pública de abastecimento de água, durante 10 anos. A área de material ficou sob sua responsabilidade durante grande parte do tempo. Subjacente a este emprego esteve sempre presente a oportunidade vinculada ao interesse em permanecer próximo à Universidade, podendo aprimorar-se acadêmica e cientificamente.		Consultoria realizada numa indústria onde foi feito um amplo levantamento de problemas pertinentes à área da produção, visando corrigir aspectos que melhorassem o desempenho do PCP. O resultado foi o surgimento de alguns projetos de melhoria e o encamunhamento das correções necessárias.	
CONSULTORIA EM ANDAMENTO		VALORES PRESERVADOS AO LONGO DA CARREIRA DE CONSULTOR	
Além da docência onde ministra disciplinas relacionadas à Administração da Produção e ao programa de pós-graduação, está atuando como consultor realizando um estudo do perfil energético dos segmentos industriais mais significativos de Santa Catarina.		Seriiedade de propósitos e a confiança.	
SUBSÍDIOS TEORICOS QUE SUSTENTAM A ATUAÇÃO PRÁTICA E AUTORES E/OU REFERÊNCIAS CITADOS		PONTOS FORTES DURANTE A ATUAÇÃO COMO CONSULTOR	
Atuação fundamentada na extensa vivência prática e em conhecimentos teóricos adquiridos principalmente nos cursos de especialização. Em relação à literatura, menciona obras da Administração como, por exemplo, “Feitas para Durar” (Porras) e “Empresa do Futuro” (Viana). Cita também Resende escrevendo sobre Avaliação de Desempenho e livros sobre Capital Intelectual.		Seriiedade de propósitos e à capacidade de geração de idéias.	
PONTOS FRACOS DURANTE A ATUAÇÃO COMO CONSULTOR		COMO DESCREVE A PROFISSÃO DE CONSULTOR	
Vinculados ao apoio da operacionalização das soluções.		Acredita que tal profissional seja uma pessoa que possua bons conhecimentos sistêmicos, com domínio de conceitos, capacidade de arregimentar esforços para solucionar problemas da organização.	
ÂNCORA DE CARREIRA PREDOMINANTE			
“Estilo de Vida”. Tal âncora parece ser compatível com a carreira de consultor, bem como com a carreira de professor, uma vez que este profissional procura atividades que lhe assegure um estilo de vida próprio, com ênfase na flexibilidade e, principalmente, que lhe permita convergir interesses profissionais, pessoais e familiares.			

## 5 DISCUSSÃO

O presente capítulo tem como objetivo discutir as informações apresentadas e interpretadas anteriormente, tendo como parâmetro, os conteúdos teóricos abordados ao longo da fundamentação teórica.

### 5.1 Formação Acadêmica

Identificação dos participantes (faixa etária estado civil, naturalidade e sexo), Instituição Formadora (local e ano de formatura) e Pós-Graduação (latu senso e strito senso)

Dos seis participantes, apenas uma é do sexo feminino. A faixa etária média está situada entre 31 e 40 anos, com exceção do participante “VI” que se situa na faixa etária entre 41 e 50 anos e do “III” que está acima dos 51 anos. Quatro deles são casados, uma separada e um viúvo. Quanto à naturalidade, a maioria é catarinense, somente o participante “III” é mineiro e o “V” é paulista.

Cumprindo o requisito de inclusão para participar da pesquisa, todos são formados em Administração, sendo que três deles se em universidades federais (dois na Federal de Santa Catarina e um na Federal de Minas Gerais); um em uma universidade estadual e, o restante, em particulares, ambas sendo instituições catarinenses. A maioria se formou nos anos 80, com exceção do participante “III” formado nos anos 70 e o II no ano 2000.

Em termos de uma segunda graduação, apenas dois deles concluíram um outro curso: Engenharia (Química e Mecânica). Como era de se esperar, são justamente os que atuam na consultoria em Administração da Produção.

A maioria dos participantes possui alguma pós-graduação realizada nos anos 90. Apenas dois possuem somente o curso de graduação em Administração e, curiosamente, foram os que se formaram em primeiro e último lugar, respectivamente os participantes “III” e “II”. Quatro deles têm um curso de especialização diretamente relacionado com área da Administração, ou seja, uma pessoa é especialista em Administração em Recursos Humanos (“I”), um em Administração Geral com foco em Produção (“IV”), outro em OS&M (“V”) e o último em Engenharia de Segurança no Trabalho (“VI”). Além disso, dentre estes, dois possuem MBA, um em

Desenvolvimento de Gestão de Pessoas (“I”) e outro em Marketing (“IV”). Em relação a uma pós-graduação *stritu senso*, somente o participante (“VI”), possui mestrado em Administração e doutorado em Engenharia de Produção ambos pela UFSC.

## 5.2 A percepção a respeito da graduação em Administração

Durante a entrevista procurou-se conhecer como os participantes haviam percebido sua formação em Administração. Diante das informações obtidas é possível inferir uma grande compatibilidade com o que foi apresentado na fundamentação teórica, ou seja, que a maioria dos cursos em Administração possui um viés fortemente generalista, com uma deficiente vinculação teoria-prática, pouco voltada para o empreendedorismo e com a prática de estágio muitas vezes deixando a desejar .

A título de ilustração recorre-se às seguintes falas dos participantes:

*“... os egressos de administração via de regra estão pouco preparados para atuar em organizações. A atividade do estágio ainda é fortemente encarada como um meio de se ter mão-de-obra barata e, em contrapartida, as empresas não possuem estrutura para ensinar os estagiários”* (“I”);

*... “o curso de administração proporcionou uma fraca relação teórico-prática, pois grande parte das teorias estavam defasadas em relação à prática, a didática dos professores era ultrapassada e faltava um espaço e oportunidade para que os alunos pudessem praticar a teoria aprendida em sala de aula”* (“II”);

*... “ a maioria dos cursos de Administração possui um currículo deficiente quanto ao aspecto lógico, objetividade e processamento de informações; aspectos estes de fundamental importância, principalmente ao profissional da produção ”* (“IV”);

*... “era ínfimo o número de professores que praticava o que ensinavam nas aulas. Além disso, a pesquisa é rara, os professores muito teóricos, faltando-lhes uma metodologia coerente para ser aplicada na prática. Assim, ao sair da faculdade, têm-se um grande generalista com conhecimento raso de tudo; as faculdades formam os alunos para serem empregados e não empreendedores”* (“V”);

Lembrando que a falta de uma visão do todo acaba levando o egresso a dar respostas prontas aos problemas costumeiros, e inibindo no rompimento de paradigmas e na visão crítica

das teorias ensinadas no que diz respeito à sua capacidade de criar e ousar, o participante “VI” faz um assinalamento pertinente ao dizer que *“o administrador deveria procurar saber o que ele quer e o que ele precisa em uma determinada situação e, baseado nos conhecimentos adquiridos durante o processo da educação formal, poder identificar suas necessidades e criar um método compatível para intervir na realidade em questão”*. Na sua opinião, *“através dos conhecimentos sistematizados, é possível criar uma combinação de técnicas e, por exemplo, no contexto da produção, transferi-las para um software”*.

Iannini (1996b) complementa afirmando que lidar com o processo complexo de facilitar mudanças na organização é saber colocar em prática referenciais teóricos consolidados pela pesquisa. Para o mesmo autor, a consultoria *“necessita ter fundamentação para selecionar ‘o que ver’ e ‘como entender’, quando se defronta com a dinâmica e a complexidade da organização”* (IANNINI, 1996b:25).

Em outras palavras, um referencial teórico consistentemente internalizado auxilia, ao realizar um diagnóstico organizacional, não só na definição de diretrizes de trabalho, mas também na escolha dos instrumentos e métodos mais adequados e na avaliação dos indicadores de melhorias e dos pontos que necessitam correção.

Bretas Pereira (1998) enfatiza a necessidade do consultor dominar os conhecimentos disponíveis na sua área de atuação, identificar e saber utilizar os principais instrumentos e tecnologias de sua especialidade, além de utilizar sua intelectualidade para fornecer sustentação às suas propostas e intervenções. Acrescenta-se ainda, o domínio da metodologia de pesquisa e capacidade de raciocínio sistêmico para que o consultor desempenhe a contento suas funções.

Ao mencionarem a postura passiva do professor e a falta de preparo didático, nota-se resquícios do método de ensino dos jesuítas, onde *“o conhecimento tomado como algo posto, indiscutível, pronto e acabado, deveria ser assim repassado, e a memorização era concebível como operação essencial e recurso básico do ensino e aprendizagem”* (PIMENTA, 2002:146).

Quanto à importância dos professores terem uma experiência prática consolidada, além do conteúdo teórico internalizado, Zanelli (*apud* Azevedo 2002:117) faz uma ressalva dizendo: *“Bem ou mal, os professores cumprem uma função de modelo. O aluno, enquanto não descubra a área em sua verdadeira extensão e as necessidades de superação, repetirá os padrões estereotipados que lhes são oferecidos”*.

Apesar da percepção dos participantes na maioria das vezes estarem compatíveis com os achados na literatura pesquisada, não se pode esquecer que são muitas as preocupações em implementar diferentes propostas de diretrizes curriculares dos cursos de Administração, uma vez que a comunidade acadêmica de Administração têm-se reunido frequentemente para discutir os desafios que se apresentam à competência estratégica dos programas de Administração.

### **5.3 Prioridade em uma determinada área ao longo da formação acadêmica**

Segundo Carvalho e Kavano (*apud* Azevedo, 2002) a opção por área de atuação pode estar relacionada bilateralmente com a formação profissional, pois ao mesmo tempo em que o curso influencia o tipo de profissional que será formado, o aluno possui uma imagem da sua carreira orientada por suas preferências (estágios, disciplinas, professores), reforçando, desta maneira, uma parte do curso em detrimento de outras. Corroborando esta hipótese, os consultores em Recursos Humanos declararam terem priorizado a área de RH ao longo de sua formação acadêmica, alegando uma forte identificação pela área, muitas vezes influenciada por uma vivência prática.

Quanto aos consultores em Produção, como era de se esperar, a maioria deles advinha de uma formação anterior relacionada às ciências exatas, mais especificamente, possuíam uma graduação em Engenharia. Infere-se que conhecimentos internalizados e o processo de pensamento lógico-racional com o uso de algorítmicos acabam facilitando o entendimento e a atuação na área da produção.

### **5.4 Trajetória Profissional**

A trajetória profissional é um item de grande importância, pois traz indícios de quais foram os caminhos percorridos por cada participante ao longo de sua carreira e quais os aspectos mais valorizados no que tange ao seu desenvolvimento e aperfeiçoamento profissional.

Relembrando, de forma sucinta, pode-se dizer que “T” começou a trabalhar bem jovem como auxiliar de escritório numa farmácia. Em seguida, ingressou numa empresa de eletrodomésticos, permanecendo ali por 05 anos. O emprego seguinte foi numa tecelagem, atuando como chefe de RH durante 07 anos. Neste meio tempo ela já atuava como consultora

autônoma e, ao prestar uma consultoria com resultados satisfatórios, foi convidada para atuar como consultora interna do Núcleo de Gestão de Pessoas de uma empresa ligada à Federação das Indústrias de Santa Catarina. Atualmente está coordenando a implantação de um plano de *endomarketing*, reformulando o processo de treinamento, o plano de cargos e salários e implantando um sistema de informação de RH.

“II” começou sua trajetória profissional trabalhando na área administrativa durante 08 anos em uma empresa do setor têxtil. Atuou nos diversos subsistemas de ARH, realizando atividades de recrutamento e seleção, plano de cargos e salários e burocratização do departamento de pessoal. Sua atuação como consultor esteve e está ligada à consultoria interna. Atualmente trabalha junto com “I” dando suporte à elaboração da folha de pagamento e em breve participará da implantação do *software* acima mencionado.

“III” iniciou sua trajetória profissional em uma empresa mineira do setor elétrico atuando com treinamento e desenvolvimento de pessoal durante 20 anos e depois atuando também na área de RH em uma empresa do mesmo setor, localizada em Santa Catarina. Como profissional autônomo tem atuado como consultor externo há mais de 12 anos em uma empresa própria. Além disso, atua como docente ministrando um curso de especialização em Medicina do Trabalho.

“IV” começou sua carreira profissional em uma agência de propaganda e, nos anos 90, passou a atuar como consultor externo. A escolha pela consultoria foi fortemente influenciada por dois profissionais que serviram como inspiração e modelo a ser seguido.

A trajetória profissional de “V” teve início em uma empresa do setor elétrico, trabalhando no departamento financeiro. Durante 06 anos atuou na área de suprimentos e compras desta mesma empresa e, em seguida, ficou 01 ano em uma empresa moveleira, assumindo cargo de diretor administrativo-financeiro. No ano seguinte, foi trabalhar em uma empresa de informática, elaborando seu planejamento estratégico e estruturando uma filial, assumindo, então, o cargo de gerente comercial da área de sistemas. Em meados dos anos 90, começou a atuar como consultor autônomo com ênfase em sistemas de planejamento da produção.

“VI” teve seu primeiro emprego numa empresa pública de abastecimento de água onde atuou durante 10 anos, dedicando-se, grande parte deste tempo, à área de material. O participante percebia esta oportunidade como uma estratégia vinculada ao seu interesse de permanecer próximo à Universidade, uma vez que expectava aprimorar-se acadêmica e cientificamente. Atualmente, além de trabalhar como consultor externo, atua como pesquisador e docente

ministrando disciplinas referentes à Administração da Produção e outras afins em cursos pós-graduação *latu e strito senso*.

Com base nas informações referentes à trajetória profissional de cada participante, pode-se notar que a maioria dos participantes conseguiu vincular suas áreas de interesse à prática profissional. Entretanto, ao tornarem-se especialistas na sua área de atuação mediante conhecimentos e experiências adquiridos ao longo de anos de estudos e trabalhos, encontram-se num *continuum* de preparação referente ao adequado desempenho de suas funções assentadas na competência técnica, base conceitual e sistêmica, habilidade interpessoal e habilidades instrumentais.

## 5.5 Experiências de Consultoria

Ao ser solicitado que os participantes relatassem a experiência de consultoria considerada mais significativa ao longo de sua trajetória como consultor, bem como a respeito da existência de consultorias em andamento, obteve-se as seguintes informações:

A participante “T” citou um trabalho de implantação de um plano de cargos e salários, realizado nos anos 90, numa grande madeira catarinense e com duração de 06 meses. Para tanto, foi preciso conhecer todo o processo produtivo, rediscutir a estrutura organizacional, realizar pesquisas de mercados e desenvolver um *software* para tabulação dos dados. O resultado final foi uma melhora na motivação e comprometimento dos funcionários.

“II” mencionou a sua participação em uma equipe de um treinamento de chefia, realizado na empresa em que trabalhava. Tal treinamento teve duração de 02 anos e foi direcionado ao recrutamento e seleção com um cunho educacional, porém sua atuação foi focada nos aspectos trabalhistas e previdenciários. O resultado final foi uma minimização do *turn-over* que a organização vinha apresentando ao longo dos últimos anos.

O participante “III” cita um trabalho realizado durante 05 anos em uma empresa do setor energético, visando a elaboração e execução de treinamentos diversos e de programas de desenvolvimento dos funcionários. O resultado foi a melhora da imagem organizacional, tanto interna como externamente.

Para “IV” a consultoria mais significativa foi referente a um trabalho realizado durante 03 anos em uma empresa do setor cerâmico, com foco na qualidade do produto final. Para tanto foi

preciso sensibilizar e desenvolver os funcionários e realizar alguns ajustes na produção, através de CCQ's, programas de criação de novas idéias, melhora na comunicação, controle das 'curvas de queima' etc. O resultado final foi maior motivação, comprometimento e envolvimento das pessoas e conseqüente melhora na qualidade do produto final.

O participante "V" mencionou um trabalho realizado no final dos anos 90, numa empresa catarinense de etiquetas e com duração de 04 anos. A preocupação central era otimizar o *setup* das máquinas e implementar um sistema de apoio ao PCP. Para tanto, foi preciso conhecer todo o sistema produtivo, entende-lo, mapear as regras de negócio e moldar o sistema otimizador do processo de acordo com as regras do negócio. O resultado final foi diminuir o atraso da produção de 07 para 03 dias.

Para o participante "VI", a consultoria mais significativa foi um trabalho realizado numa indústria, onde foi feito um amplo levantamento de problemas pertinentes à área da produção, visando corrigir aspectos que melhorassem o desempenho do PCP. O resultado final foi a elaboração e implementação de alguns projetos de melhoria.

Os participantes "I", "IV", "V" e "VI" são mais detalhistas em seus relatos e, com isso subjacente a suas falas, nota-se a presença de alguns aspectos referentes as suas competências na área técnica (proficiência na área de atuação), alguns conhecimentos gerais referentes às bases conceituais da administração, habilidades instrumentais e experiência profissional.

O participante "II", por ter atuado apenas como consultor interno acaba demonstrando, contrariamente ao percebido anteriormente, um ponto fraco referente ao foco na especialidade da área e, com isso, fazendo uma confusão freqüente entre a atuação de assessoria e de consultoria propriamente dita. Pelo se relato, parece que sua atuação se deu mais no sentido de instrumentação técnica repassada ou transferida aos chefes de outras áreas.

Quanto ao participante "III", pouco se pode inferir a respeito de seu discurso, uma vez que o mesmo apresenta poucos detalhamentos. Ele apenas menciona a realização de um trabalho com foco no treinamento e desenvolvimento de pessoal. Não fica claro se estas atividades estariam mais relacionadas à uma intervenção técnico-operacional ou se elas fariam parte de um âmbito mais abrangente, envolvendo o acréscimo de novas práticas como, por exemplo, desenvolvimento de equipes, planejamento estratégico etc.



## 5.6 Trabalhos atuais e consultorias em andamento

Quanto à existência de alguma consultoria em andamento, “I” menciona trabalhos de consultoria interna referentes à implantação de um plano de *endomarketing*, reformulação do processo de treinamento, reformulação do plano de cargos e salários e implantação do ERP específico de RH. Em outras palavras, percebe-se ao que Giradi (2000), aponta como sendo a tendência dos Departamentos de Recursos Humanos, ou seja, a sua transformação em órgão de consultoria interna, depositários de conhecimentos específicos visando apoiar os demais departamentos da organização. Infere-se que I transformou-se em treinadora, ajudando a empresa a criar ou a implantar novas tecnologias e novas formas de gestão e/ou de relacionamento interpessoal.

Entretanto “II”, relata que em curto prazo estará atuando neste processo de consultoria citado por “I”, mais especificamente no que refere ao programa de implantação do novo sistema de informações de RH. Atualmente, tem prestado apoio ao pessoal responsável pela elaboração da folha de pagamento. Nota-se assim, novamente, uma intervenção mais da ordem de assessoria do que de consultoria propriamente dita.

O participante “III” menciona continuar intervindo nos programas de treinamento e desenvolvimento de pessoal, além de estar atuando como docente.

“IV” tem se dedicado à redação de diversos casos de marketing e realizado consultorias referentes ao planejamento de marketing, com ações voltadas para o desenvolvimento de novos produtos, análise de mercado, definições de estratégias, reposicionamento, planejamento de campanhas publicitárias etc. Com base em seu relato, nota-se que o participante tem desviado um pouco seu foco de atuação para a área de produção propriamente dita, porém suas atividades atuais acabam diretamente relacionadas ao processo produtivo como um todo já que, nas palavras de Erdmann (200:19), “a produção é o resultado prático, material ou imaterial, grado intencionalmente por um conjunto organizado de fatores, para ter alguma utilidade”.

O participante “V” está prestando consultoria para a mesma empresa que ele referiu como relacionada à sua experiência de consultoria mais significativa. O grande desafio neste trabalho é conseguir prever a chegada do material que irá sair de um setor para que o setor conseguinte possa estar preparado para recebê-lo, eliminando as demoras desnecessárias, diminuindo o *lead*

*time e o setup* evitando assim atrasos inerentes ao processo. Além disso, está trabalhando no preparo e formação de equipes de vendas e implantando um sistema voltado para o PCP. Suas intervenções parecem bastantes pertinentes o com que foi observado na revisão bibliográfica como, por exemplo, no item que Erdmann (1998), discorre a respeito do PCP, apontando que o mesmo está direcionado para melhor operacionalizar uma empresa, através do planejamento, controle, direção, comando e coordenação das atividades produtivas da organização. Russomano (1979:54) complementa afirmando que o PCP tem “função de apoio às atividades de produção, visando que os programas acertados previamente possam ser atendidos com eficiência”.

Quanto ao participante “VI”, atualmente, além da docência está atuando em consultoria realizando um estudo do perfil energético dos segmentos industriais mais significativos de SC. Parece que a atividade de docência encontra-se bastante congruente com a prática de consultoria, uma vez que assim como o professor se expõe ao aluno, o consultor se expõe à organização-cliente. Assim para Iannini (1996b:21) “esse estado de exposição, envolvimento e comprometimento enriquece e aguça a sensibilidade do consultor para trabalhos com outros clientes, para a prática do ensino e da pesquisa.

Neste sentido, segundo o mesmo autor, todo docente competente é, via de regra, um candidato à consultoria. Em contra-partida, todo consultor comunicativo, didático e que domine o conhecimento também é um candidato potencial ao magistério, se for apto ao trabalho em grupo. Tal integração torna-se possível, pois a consultoria também é um processo educacional.

Pensando ainda na analogia da consultoria como processo educacional, Vasconcellos (1996) afirma que assim como o consultor, o professor que conseguir aliar seu conhecimento teórico à prática profissional atualizada, certamente estará prestando um melhor serviço aos seus alunos.

## **5.7 Áreas do Conhecimento que fornecem sustentação à atuação em consultoria**

De acordo com Duran (*apud* Azevedo, 2002), descrever e explorar a atuação profissional tem uma relevância significativa, pois se por um lado pode fornecer indícios e parâmetros para questionar aspectos relacionados ao potencial de demanda e a demanda real do mercado de trabalho, por outro, pode fornecer subsídios para aperfeiçoar a estruturação dos cursos de Administração.

Deste modo, a dimensão da atuação e formação profissional inclui a questão técnico-operacional e a questão teórico-metodológica e, para que se possa repensar e avaliar a atuação e a formação do Administrador-Consultor, torna-se necessário entender o seu trabalho viabilizado e repaldado em procedimentos, instrumentos e modelos teóricos explicativos.

Os procedimentos e instrumentos constituem-se em ações especializadas desempenhadas pelos profissionais no decorrer da intervenção.

O modelo teórico explicativo é o conjunto de pressupostos internalizados, ou melhor, é a matriz de referência teórica que permite dar consistência para o desenvolvimento do trabalho, dar sustentação para suas conclusões e resultados e, principalmente, evitar que o fazer profissional seja destituído de reflexão crítica e alienado. (ZANELLI, *apud* AZEVEDO, 2002).

Neste sentido, ao serem questionados a respeito das áreas do conhecimento que dão suporte a atuação como consultores, a maioria dos participantes referiu-se a ciência da Administração como um todo e outros, foram mais específicos mencionando as várias especialidades da mesma como, por exemplo, Marketing, Administração de Recursos Humanos, Administração da Produção e Vendas.

Em relação a nome de livros e/ou de autores foram citados: “Feitas para Durar” (Porras); “Empresa do Futuro” (Viana); “Introdução à Administração” (Kwasnicha); “Avaliação de Desempenho” (Resende); “Liderança e Organização” (Taneenbaum); “Eficácia Gerencial” (Reddin); “Princípios de Marketing” (Kotler); “Planejamento Estratégico” (Ichakawadizes); “OS&M” (Pinto Rebouças); “Curso Prático de Marketing” (Schewe); “Vendas: fundamentos e novas práticas” (Futreel); “Manual do Planejamento e Controle da Produção” (Tubino); “Planejamento e Controle da Produção” (Henrique Corrêa, Joseph Monks e Zacarelli).

Em outras palavras, percebe-se que os participantes mencionaram referenciais diretamente ligados à sua especialidade, principalmente os participantes que atuam na área da Administração da Produção.

Em termos de instrumentos e procedimentos, chama atenção que somente o participante “IV” exemplifica com alguns conceitos como, por exemplo, gráfico de Pareto, matrizes de indicadores, ferramentais estatísticos e fluxograma.

Um outro ponto de vale a pena ser mencionado é que a maioria deles, também atribui a experiência prática como sendo responsável pela sustentação da atuação profissional. Este tipo de

saber subjaz ao conhecimento teórico, porém ele é melhor caracterizado pelo seu caráter pragmático justamente por ser resultante da vivência e da observação.

## **5.8 Facilidades e dificuldades percebidas ao longo da atuação como consultores**

### *5.8.1 Facilidades encontradas durante a atuação em consultoria*

Quando questionados a respeito das facilidades encontradas no dia-a-dia de seus trabalhos, foram obtidas respostas relacionadas à realização profissional, ou seja, foi mencionada a coragem para assumir desafios (“I”), a questão da experiência profissional adquirida ao longo dos anos (“I”, “II”, “II”, “IV”, “V”), a satisfação dos clientes (“III”); a habilidade interpessoal (“II”, “V”) e criatividade (“VI”). Faz parte do senso comum a crença de que gostar do trabalho que realiza e poder, muitas vezes, conciliar com uma experiência profissional acumulada ao longo dos anos pode servir como um fator facilitador da atividade laboral. Além disso, saber lidar com as pessoas e trabalhar em grupo também ajuda muito neste tipo de intervenção e tem como principal agente os recursos humanos.

Outros tipos de respostas obtidas foram referentes à seriedade de propósitos (“VI”), objetividade (“IV”), capacidade diagnóstica (“IV” e “V”). Pode-se novamente pensar na existência de competência técnica, atributos pessoais e competência instrumental.

O participante “V” traz uma contribuição importante do ponto de vista reflexivo a respeito do processo de formação acadêmica. Na sua opinião, uma formação articulada, contextualizada e atualizada pode agir como um grande facilitador no exercício profissional do administrador, pois se pressupõe o desenvolvimento de sua capacidade para diagnosticar e caracterizar a realidade que lhe é apresentada, detectar alternativas mais adequadas de intervenção neste contexto e estabelecer estratégias de ação e avaliação que permitam dar continuidade ao seu trabalho.

O objetivo primordial do processo de formação acadêmica em relação aos egressos é fazer com que eles deixem suas instituições formadoras conscientes de que, pelo saber básico internalizado durante os anos de graduação, foram apenas introduzidos no campo científico e/ou profissional, porém, agora dotados de um arsenal mínimo de atitudes, conhecimento e habilidades descubram que, como afirma Duran (*apud* Azevedo, 2002), eles estão apenas no início de um longo percurso de formação continuada. Não obstante, espera-se assim que ao trilhar este longo

caminho, os mesmos possam encontrar suporte informacional para sua prática e ir conquistando autonomia e competência.

### *5.8.2 Dificuldades encontradas durante sua atuação*

Em relação aos pontos fracos encontrados, alguns participantes (“I”, “IV”, “V”) relataram a questão da habilidade interpessoal, ou seja, a dificuldade em lidar com as pessoas, respeitando seus tempos e limites. Porém tal fato ocorre mais em função das diferenças de personalidade e/ou de uma formação formal mais técnica e objetiva.

Além destes pontos foram mencionados variáveis internas como: excesso de cobrança pessoal (“II”), ou seja, exigência em realizar sempre o ‘melhor’; variáveis externas: diminuição da demanda por serviços de consultoria (“III”) e falta de apoio na operacionalização das soluções (“VI”).

## **5.9 Âncora de Carreira**

Para discorrer acerca da âncora de carreira, cabe lembrar a afirmação de Super e Bohn (*apud* Schein, 1973) referente ao conceito de desenvolvimento de carreira como sendo essencialmente um processo de síntese do auto-conhecimento da pessoa com a realidade exterior.

Assim, à auto-imagem estão subjacentes as necessidades, aptidões e valores. Por isso, utilizar-se-á a descrição dos principais valores que os participantes procuram preservar ao longo de sua carreira, bem como outros inerentes ao entendimento de cada um do que seja a profissão do consultor. Finalmente, tentar-se-á relacioná-los com a Âncora de Carreira predominante em cada sujeito pesquisado.

Com base nos dados obtidos, infere-se que os principais valores presentes ao longo da carreira de cada um, uma vez que o próprio conceito de papel é inexoravelmente imbuído de valor.

Os valores mencionados foram: promoção da justiça, fazer o que gosta, coragem, objetividade, ética, liderança, integração, fidelidade, seriedade, confiança e busca pelo desafio. Sendo que dentre eles, a confiança, seriedade e ética foram os mais citados.

Para Bretas-Pereira (1998) a ética na consultoria pode ser resumida em um conjunto de atitudes, princípios e abordagens que contribuem diretamente para manter relacionamentos satisfatórios e justos entre clientes e consultores.

Seriedade, ética e confiança podem ser verificadas a partir do momento que o consultor consegue cumprir sua função, ou seja, quando, ao final do seu trabalho, seu cliente o percebe como alguém que lhe prestou a ajuda esperada. Cabe, assim, ao cliente, avaliar se o consultor foi bom ou não, se valeu a pena contrata-lo ou se o esforço foi em vão.

Tais valores dizem respeito também a atributos pessoais do consultor, bem como as suas habilidades interpessoais. Além disso cabe aos cursos de graduação contribuir na internalização de valores, de responsabilidade social, justiça e ética profissional. Em outros termos, é preciso que os egressos tenham desenvolvido ao longo do curso competência para atuar profissionalmente nas organizações, além de desenvolver atividades técnico-científicas próprias do administrador. (MEC, 1993).

Caso estes requisitos não sejam atendidos, continuará havendo o que Rocha-Pinto (2002) chama de hiato entre a demanda do mercado e a formação obtida na universidade.

Ao serem questionados a respeito do que é ser um consultor, os participantes mencionaram os seguinte relatos:

*... É alguém que ajuda as pessoas na empresa a solucionarem problemas e perceber o que podem fazer de diferente para se tornarem melhores". (I);*

*...é alguém que está na organização para prestar o maior número de informações e serviços, trazendo retorno para a mesma e satisfação para os colaboradores" (II);*

*... "é uma profissão que dignifica os consultores quando eles conseguem atender à expectativas dos seus clientes e supera-las". (III);*

*... "é alguém que por não saber o dia de amanhã, precisa ser um bom vendedor de si próprio, equilibrando sua imagem com uma consistente formação técnica, e, conseqüentemente, adequando o serviço à realidade de mercado". (IV);*

*...é aquela pessoa que tem como finalidade ajudar a empresa a implementar processos que propiciem diferenciais estratégicos; é um agente de mudanças". (V);*

*... é uma pessoa que possui bons conhecimentos sistêmicos, domínio conceitual, capacidade de arregimentar esforços para solucionar problemas da organização”. (VI).*

Com base nas definições acima, nota-se a presença de uma responsabilidade social, ou seja, uma preocupação em tornar a sociedade melhor, trazer retorno financeiro para as empresas e satisfação para os funcionários nela inseridos. Além disso, ressalta-se a importância de uma consistente formação técnica, visão sistêmica e capacidade de intervir adequadamente em uma determinada situação a fim de obter melhoras e diferenciais competitivos.

Em outras palavras encontra-se coerência com as idéias de Quintella (1994) ao afirmar que uma das funções da consultoria é ajudar as pessoas a resolver problemas que as impedem de atingir objetivos, conseguir que as pessoas façam as coisas acontecerem, criar as condições para que ocorram as mudanças e auxiliar as pessoas a se ajudarem.

Para Iannini (1996b) o processo de consultoria visa renovar a organização, através da maior participação e satisfação de seus membros, assim como melhorar sempre a qualidade e produtividade dos bens e serviços prestados à sociedade.

Ou ainda, numa definição mais ampla, apresentada pelo ICO como sendo o serviço prestado por uma(s) pessoa(s) independente(s) e qualificada(s) para identificar e investigar problemas referentes à política, organização, processos, de maneira a recomendarem ação adequada, bem como proporcionarem auxílio na implementação de tais recomendações.

Em relação à Âncora de Carreira, curiosamente, os consultores em Administração da Produção obtiveram resultados iguais quando da resposta do Inventário, uma vez que demonstraram predominância na âncora “Estilo de Vida”.

Tal âncora prioriza a flexibilidade acima de tudo, e conciliação de interesses profissionais, pessoais e familiares. O conhecimento e as habilidades que possuem são fundamentais para assegurar-lhes um desenvolvimento profissional compatível com o estilo de vida próprio.

Com base nas informações obtidas, infere-se que estes participantes possuem uma carreira consolidada como consultores e, por serem casados, e já demonstrarem uma certa maturidade profissional e pessoal, estão preocupados, principalmente, com a oportunidade de conciliar as necessidades pessoais, profissionais e familiares neste momento de suas carreiras.

Por outro lado os consultores em Recursos Humanos apresentaram âncoras predominantes diferentes, porém, âncoras estas também compatíveis com o discurso apresentado.

À guisa de ilustração, a participante “I” está ancorada em “Puro Desafio” cuja característica é a busca constante em transpor obstáculos, a procura por trabalhos nos quais são colocadas frente a problemas cada vez mais difíceis e, na medida em que progredem, procuram desafios cada vez mais complexos. Nas suas palavras, afirma: *“eu não gosto de rotina, gosto de situações diferentes e de buscar desafios. Minha expectativa é crescer sempre pois tenho coragem de começar e busco recursos para aprimorar este processo”*.

O participante “II” tem como âncora predominante, “Segurança e Estabilidade”, cujas características principais são justamente a ênfase em segurança e estabilidade ao longo da carreira, servindo como parâmetros em termos de orientação e limite das principais decisões profissionais. No seu relato afirma: *“agora eu posso investi mais na minha formação acadêmica, pois estou trabalhando numa empresa estável, com boa situação financeira, com uma política de RH justa e coerente que assegura uma perspectiva de crescimento”*. Vale lembrar que este é um dos participantes que só possuem a graduação em Administração, bem como é o que possui menos tempo de formado.

A âncora predominante do participante “III” é a âncora “Vontade de Servir/Dedicação a uma Causa”, comum em pessoas de meia-idade, que relatam a necessidade não só de manter um rendimento adequado, mas também contribuir com algo significativamente maior, num contexto mais amplo. Ao longo da entrevista, relata: *“a minha experiência profissional percebida ao longo da carreira de consultor, deu-me a oportunidade de crescer profissionalmente, com a satisfação de estar contribuindo para o crescimento e desenvolvimento do país”*.

Apesar do Inventário, pela própria natureza do instrumento, estar sujeito a distorções nas respostas, a opção pela entrevista foi uma forma de minimizá-las e obter assim a maior fidelidade possível.

Para Schein (1973) as Ancoras de Carreira têm uma conotação mais ampla que os valores, uma vez que servem para explicar como e porque o indivíduo interage com a organização. Seu pressuposto básico é de que a pessoa não desistirá de suas âncoras predominantes, pois elas não mudam no transcurso da vida. Para o autor, as âncoras podem parecer mudar por meio de uma nova experiência de trabalho que conduza à maior descoberta de si mesmo e, conseqüentemente, permitindo que a âncora original venha à tona.



## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A expectativa de escrever a respeito da atuação em consultoria não é, de forma alguma, repetir o receituário tradicional e apresentar uma gama de atributos que devem caracterizar um consultor, pois acredita-se que elencar as principais características não significa que o profissional consiga obter os principais predicados que, por si só, fazem um bom consultor.

Além disso, é relevante mencionar que um trabalho de reflexão sobre a formação e atuação do Administrador acaba oferecendo mais indagações do que respostas. Por isso têm-se a pretensão de propor e diagnosticar dificuldades mais do que resolvê-las.

Neste sentido, o mote desta pesquisa não foi esgotar o tema ou ser conclusiva, mas contribuir, de algum modo, para a construção de um conhecimento que pudesse responder aos objetivos que nortearam todo o estudo.

Por partir do pressuposto de que a abordagem qualitativa era a mais indicada para estruturar este tipo de pesquisa, não houve a intenção de generalizar os resultados obtidos, além do contexto que foi realizado este estudo. A preocupação central era extrair as significações essenciais que os participantes atribuíram a cada questionamento feito pelo pesquisador.

Além disso cabe mencionar a dificuldade encontrada ao longo do trabalho em encontrar participantes que tivessem um perfil compatível com aquele definido na metodologia, bem como que estivesse disponível para contribuir na construção deste conhecimento.

Para responder aos objetivos que nortearem esta pesquisa, foi necessário repensar criticamente a respeito da formação do Administrador, uma vez que a forma de atuação de cada participante estava relacionada intrinsecamente ao processo de formação.

Sendo assim, remetendo-se ao objetivo geral de reunir informações que permitissem **delinear o perfil dos Administradores/Consultores de Recursos Humanos e Produção, em termos das principais competências disponíveis e da sua auto-imagem profissional ao longo de sua atuação como consultores** é possível fazer as seguintes considerações:

Ressalta-se que o perfil ou postura é definido como o conjunto de características cognitivas e atitudinais que fazem com que uma pessoa seja vista e avaliada de uma determinada maneira. Para Marras (2002), a educação familiar e formal adquirida ao longo da vida de um indivíduo delinea uma gama de valores que impulsiona a exteriorização de suas atitudes, em última instância, o seu comportamento.

Em termos da educação formal, acredita-se que a graduação é apenas a base da formação e por isso, é preciso trilhar um longo caminho de educação continuada. Entretanto, dois participantes relataram possuir apenas a graduação em Administração. Os demais parecem compartilhar desta hipótese, deixando na entrelinha de seus discursos que os anos de faculdade não os deixaram prontos, do ponto de vista profissional e assim, precisam estar sempre em busca de uma qualificação e profissionalização compatível com as demandas do mercado.

Sabendo que as pessoas são diferentes e que possuem uma história de vida única, estabelecer o perfil dos participantes parece ser uma tarefa complicada. Respeitando as idiossincrasias de cada um pode-se inferir que:

A maioria dos participantes demonstrou afinidade com a sua área de especialização, bem como, em maior ou menor grau, manifestou a existência de uma consistente bagagem prática profissional e uma satisfação por estar trabalhando com algo que dê oportunidade de contribuir na melhora das organizações e, principalmente, das pessoas ali inseridas.

Dos consultores em Recursos Humanos, somente uma participante aparentou possuir experiência em diversos programas referentes a esta área, abordando conceitos como cargos e salários, treinamento operacional e gerencial, planejamento estratégico, recrutamento e seleção, higiene e segurança do trabalho e re-estruturação organizacional.

Outro participante desta área, apesar de ter relatado uma experiência como consultor externo de muitos anos, não deixou claro em seu discurso o que exatamente ele considerava e englobava como sendo pertinente ao sub-sistema de treinamento e desenvolvimento de pessoal.

O último deles, por ter atuado somente como consultor interno, parece sentir o que Oliveira (1996) considera ser um problema, a saber: acaba se envolvendo demais com o dia-a-dia das organizações, gerando assim, uma dualidade entre o desempenho de suas funções como consultor e como profissional da empresa cliente. E ainda, como lembra Bretas-Pereira (1998:68) “este é um fator crítico entre os consultores internos, que, em decorrência da má compreensão do significado da consultoria ou dos modelos estruturais vigentes, muitas vezes atuam mais como assessores ou técnicos do que como consultores propriamente ditos”.

Nos moldes de hoje a figura do consultor em Administração da Produção começou a tomar corpo no século XIX, quando a abordagem científica da Teoria Administrativa propiciou aos acadêmicos e executivos bem-sucedidos formas sistematizadas de orientar o processo decisório, resolver problemas ou introduzir mudanças nas empresas. Sendo assim, com o

aprimoramento dos processos produtivos espera-se que este consultor possa atuar de forma crítica na área de planejamento, programação e controle da produção, possuindo, dentre outras habilidades, habilidade em negociações, análises e previsões de vendas, consolidação de estimativas de vendas, bem como familiaridade com os sistemas de informação e modelos estatísticos de demanda.

Curiosamente, apesar da constatação de que na região onde foi realizada esta pesquisa existir profissionais que atendessem ao requisito exigido, ou seja, ser Administrador e estar atuando na área de Recursos Humanos e de Produção, existe um número menor deste segundo grupo, as pesquisadoras ficaram surpresas com o resultado obtido ao longo do relato dos três participantes.

Estes demonstraram uma preocupação em investir profissionalmente, bem como, bastante segurança e familiaridade em relação às variáveis presentes no âmbito da produção, incluindo, ainda, de mencionar a devida importância aos seres humanos ali inseridos.

Em síntese pode-se dizer que os Administradores/Consultores pesquisados têm, em sua maioria, uma pós-graduação afim com sua área de especialidade, têm pelo menos 10 anos de formados em Administração e são naturais de Santa Catarina.

A afinidade com a área de especialidade também foi percebida ao longo da descrição da trajetória profissional deles. Infere-se que à medida que trabalhavam ia ficando mais fácil correlacionar teoria e prática e vice-versa; correlação esta pouco ou somente presente em função de seus trabalhos.

Em relação aos conhecimentos que dão sustentação à sua prática, foram relatados subsídios teórico-metodológicos advindos da ciência administrativa. Estes por sua vez estão intrinsecamente relacionados com as habilidades conceituais, técnicas e instrumentais referidas como pertencentes à maioria deles.

Tais habilidades, em muitos casos, foram apontadas como pontos fortes em sua atuação. Já a habilidade interpessoal foi ora compreendida como fator dificultador, ora como facilitador.

Em relação à Âncora de Carreira, a opção por este Inventário, foi devido ao fato do mesmo poder ser aplicado em todas as fases da vida profissional, porém, tornando-se mais fidedigno quando respondido por profissionais já estabelecidos. Identificar uma âncora predominante não significa, sobremaneira, “encaixar” o sujeito em uma determinada categoria pré-estabelecida e sim, buscar pontos de sua entrevista que complementem as informações

obtidas, permitindo, assim, contar com subsídios que permitam conhecer a auto-imagem profissional e, conseqüentemente, o estabelecimento de um perfil.

É importante ressaltar que este instrumento foi criado em um contexto sócio-histórico diferente da realidade estudada e que também, devido às mudanças ocorridas ao longo dos últimos anos, valores e expectativas, inexoravelmente também foram alterados e que, por isso, é preciso ficar atento ao conteúdo de cada âncora. Além disso, alguns participantes demonstraram um certo desconforto e uma certa dificuldade em se posicionar em uma escala de Likert, mediante opções nem sempre claras e, na maior parte das vezes, subjetivas.

Feita esta ressalva, infere-se que todos os participantes apresentaram material suficiente que permitisse assegurar a validade do instrumento e definir a imagem do consultor como sendo aquele que está preocupado com questões referentes à flexibilidade tanto em termos temporais e/ou do planejamento de seu trabalho. Aliado a isso, notou-se uma preocupação em aliar necessidades pessoais, familiares e profissionais.

Por outro lado, a questão de buscar desafios, solucionar problemas difíceis e por vivenciar situações diferentes também parecem ser compatíveis com o modo de vida do consultor.

Em termos de se buscar um melhor lugar para se viver, contribuindo com a melhoria deste é algo que está presente, de uma certa forma, em todas as profissões, uma vez que pressupõe que cada profissional intervenha à sua maneira, em prol de melhorias das mais diversas ordens.

Finalmente, segurança e estabilidade parecem incompatíveis com a prática do consultor, pois, como lembra o participante “IV”, *“ser consultor é ser meio ‘Indiana Jones’, ou seja, por não sabermos o dia de amanhã, precisamos ser bons vendedores de nós mesmos para que, aliado com uma consistente formação técnica, possamos angariar novos trabalhos”*.

Independente da âncora de carreira predominante e da necessidade de reformulação curricular é preciso, acima de tudo, clarear que tipo de profissional é necessário formar, uma vez que urge preparar Administradores/Consultores que estejam comprometidos com a mudança, que sejam conhecedores críticos das teorias administrativas e comportamentais e produtores de novos conhecimentos teórico-metodológicos, para que possam exercer, realmente, o papel de agente de mudanças.

Nesse sentido, o processo de formação deverá estar relacionado com a preparação do aluno no sentido de possibilitar familiaridade com as principais teorias responsáveis pelo entendimento do comportamento organizacional e de seus atores, no que se refere às

idiossincrasias, a aquisição de técnicas específicas para intervir nos diferentes contextos e atitudes adequadas para poder reagir adequadamente frente às situações semelhantes às iguais anteriormente experimentadas e resolver, satisfatoriamente, as tarefas novas que se apresentam em seu campo de trabalho.

Acredita-se finalmente, que é o conjunto de conhecimentos, atitudes e habilidades que vai determinar a postura profissional de cada Administrador, diante de sua atuação prática. Pois em função das velozes e imprevisíveis mudanças que estão ocorrendo em diversos segmentos da sociedade, é preciso que os Administradores criem demanda de trabalho, apresentem novas possibilidades de atuação, mostrem e demonstrem sua competência, conquistem a imagem de profissionais imprescindíveis em qualquer processo de mudança e aprendizagem e não fiquem disponíveis somente esperando serem solicitados.

## 7 SUGESTÕES

Com base nos resultados obtidos no decorrer deste estudo, podem ser tecidas algumas sugestões de futuras pesquisas que poderiam ser desenvolvidas, com o objetivo de preencher algumas lacunas encontradas na literatura a respeito do fenômeno pesquisado.

- É importante questionar e verificar como as organizações-clientes estão percebendo os resultados do trabalho dos consultores, para que obtenha-se mais subsídios para um permanente questionamento a respeito da formação e atuação do Administrador/Consultor;
- Sugere-se comparar os resultados obtidos no universo pesquisado da Grande Florianópolis com os resultados obtidos com amostras maiores, em pesquisas semelhantes realizadas, por exemplo, em regiões mais industrializadas.

A idéia proposta é que outras pesquisas continuem a explorar o fenômeno da Consultoria em RH e Administração da Produção realizada por Administradores, a fim de que se possa contribuir na construção de um conhecimento tão pouco difundido na literatura disponível.

## REFERÊNCIAS

ALVES-MAZZOTTI, A.J & GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. São Paulo: Pioneira, 1998.

AQUINO, C. P. **Administração de recursos humanos: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1980.

ARAÚJO, M. A. D. e LACERDA, L. O. Formação acadêmica do administrador: um estudo nas IES da cidade de Natal. In: **Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração**, 26, Salvador, 2002.

AZEVEDO, B. M. A **Atuação do psicólogo organizacional em consultoria de recursos humanos na região da grande Florianópolis**. Dissertação de Mestrado. Departamento de Psicologia, da Universidade Federal de Santa Catarina: Florianópolis, 2002.

BARBOSA, J. D. e TEIXEIRA, R. M. Formação de administradores: uma análise sob a perspectiva do mercado de trabalho. In: **Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração**, 13, 1989.

BLOCK, P. **Consultoria: o desafio da liberdade**. São Paulo: Makroon, MacGraw-Hill, 1991.

BOTOMÉ, S. P. **Objetivos de ensino, necessidades sociais e tecnologia educacional**. Caxias do Sul: Editora da Universidade de Caxias do Sul, 1993.

BRETAS-PEREIRA, M.J.L. **Na cova dos leões: o consultor como facilitador do processo decisório empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1998.

BUFFA, E. S. **Administração da produção**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora, 1979.

BURBIDGE, J. L. **Planejamento e controle da produção**. São Paulo: Atlas, 1981.

CALDAS, M. e MOTTA, P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

CAVALCANTI, M. et alli. **Diagnóstico organizacional: uma metodologia para pequenas e médias empresas**. São Paulo: Editora Loyola, 1981.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1997.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 2001.

CORRÊA, H. L.; GIANESI, I. G. N. **Just-in-time, MRPII e OPT: um enfoque estratégico**. São Paulo: Atlas, 1995.

CORRÊA, H. L.; GIANESI, I. G. N.; CAON, M. **Planejamento, programação e controle da produção**. São Paulo: Atlas, 2001.

COVRE, M. L. M. **A formação e ideologia do administrador de empresas**. São Paulo: Cortez, 1991.

CUNHA, L. A. Ensino superior e universidade no Brasil. In: **500 anos de Educação no Brasil**. Autêntica: Belo Horizonte, 2000.

DALSASSO, H. **Metodologia de análise empresarial**. Brasília: Thesaurus Editora de Sistemas Audiovisuais, 1985.

ERDMANN, R. H. **Administração da produção: planejamento, programação e controle**. Florianópolis: Papa-Livro, 2000.

ERDMANN, R. H. **Organizações de sistemas de produção**. Florianópolis: Insular, 1998.



FERREIRA, A. A. **especialização dos graduados em administração e a formação dos gerentes**. Dissertação de Mestrado. Departamento de Administração de Empresas da Universidade de São Paulo, 1994.

FERREIRA, J.M.C et alli. **Psicossociologia das organizações**. Portugal: Mc Graw Hill, 1996.

FIORI, E. M. Aspectos da reforma universitária. **Adverso**, vol 2, nº 2: Porto Alegre, 1991.

FISCHER, T. A formação do administrador brasileiro na década de 90: crise, oportunidade e inovações nas propostas de ensino. **RAP**: Rio de Janeiro, vol. 27, nº 4, p. 11-20, out/dez. 1993.

FLEURY, M.T. L. Cultura organizacional e estratégias de mudanças: recolocando estas questões no cenário brasileiro atual. **Revista de Administração Empresas**: São Paulo, v.26, nº2, p. 3-11, abr/jun, 1991.

GIL, A. C. **Administração de recursos humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994.

GIRARDI, D. **Apostila de administração de recursos humanos para o curso de administração da Universidade Federal de Santa Catarina**. Florianópolis, 2000.

GRILLO, A.N. Gestão Pessoas: princípios que mudam a administração universitária. **Revista do CAD**. Série Didática. Florianópolis, 2001.

HARDING, H. A. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1981.

IANNINI, P.P. **Cliente&Consultor**: uma parceria para o desenvolvimento organizacional. Rio de Janeiro: EDUFF, 1996a.

IANNINI, P.P. **Consultor&Cliente**: uma parceria para o desenvolvimento organizacional. Rio de Janeiro: EDUFF, 1996b.

KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. São Paulo: Atlas, 1999.

KUBR, M. **Consultoria: um guia para a profissão**. Rio de Janeiro: Guanabara, 1986.

LAVILLE, C & DIONNE, J. **A construção do saber**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1999.

LINK, H. **Programação e controle da produção**. São Paulo: Edgard Blücher, 1978.

LOPES, P.C. Reflexões sobre as bases da formação do administrador profissional no ensino de graduação. In: **Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração**, 26, Salvador, 2002.

LUDKE, M. A pesquisa na formação do professor. In: **Encontro Nacional de Didática e Prática de Ensino**, 7, Goiânia, 1994.

MACHLINE, C. *et alli*. **Manual de administração da produção**. Rio de Janeiro: FGV, 1978.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2002.

MARTINS, P. G.; LAUGENI, F. P. **Administração da produção**. São Paulo: Saraiva, 1998.

MAYER, R. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1980.

MIRANDA, A. P. C et alli. Obstáculos à interdisciplinaridade: os alunos e suas interpretações dos diferentes tipos de disciplinas. In: **Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração**, 26, Salvador, 2002.

MINAYO, M. C S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. São Paulo-Rio de Janeiro: HUCITEC-ABRASCO, 1996.

MONKS, J. G. **Administração da produção**. São Paulo: McGraw-Hill, 1987.

MOREIRA, D. A. **Administração da produção e operações**. São Paulo: Pioneira, 1998.

NERI, A. A. **Gestão de RH por competências e a empregabilidade**. Campinas: Papirus, 1999.

NICOLINI, A. Qual será o futuro das fábricas de administradores? **RAE**: São Paulo, vol. 43, nº 2, p. 44-54, abril/maio/junho. 2003.

OLIVEIRA, D.P.R. **Manual de consultoria empresarial: conceitos, metodologia, práticas**. São Paulo: Atlas, 1999.

ORLICKAS, E. **Consultoria interna de recursos humanos: conceitos, cases e estratégias**. São Paulo: Makron Books, 1998.

PEREIRA, E. C. O. **Método de consultoria em administração da produção de bens**. Dissertação de Mestrado. Departamento de Ciências da Administração, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: 2000.

PIMENTA, S. G. **Docência no ensino superior**. São Paulo: Cortez, 2002.

PINA, V. D. et alli. **Manual para diagnostico de administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 1972.

RAMOS, A. S. M. e MONTEIRO JÚNIOR, S. Perfil profissional e formação acadêmica do administrador no Grande Rio: resultados de uma pesquisa exploratória. In: **Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração**, 16, Canela, 1992.

REBELLATO, J. R. Área de conhecimento e campo de atuação profissional: uma distinção fundamental para gerenciar a qualidade do trabalho universitário. **Revista Iglu**, nº 7, p. 97-113, outubro, 1994.

RIGGS, J.L. **Administração da produção: planejamento, análise e controle – uma abordagem sistêmica**. São Paulo: Atlas, 1976.

ROCHA-PINTO, S. R. Capacitação profissional do administrador: uma investigação sobre as habilidades requeridas e a formação universitária adquirida. In: **Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração**, 26, Salvador, 2002.

RUSSOMANO, V. H. **Planejamento & acompanhamento da produção**. São Paulo: Pioneira, 1979.

QUINTELLA, H. **Manual de psicologia organizacional da consultoria vencedora**. São Paulo: Makron Books, 1994.

SAMPAIO, J. R. Psicologia do trabalho em três Faces. In: **Psicologia do Trabalho e Gestão de Recursos Humanos: Estudos Contemporâneos**. Casa do Psicólogo: São Paulo, 1998.

SCHEIN, E. **Psicologia organizacional**. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1973.

SCHEIN, E. **Carrer anchors: discovering your real values**. San Diego: Pfeiffer&Company, 1993.

SCHOLZ, O. E. **Cubo de dificuldade como modelo referencial para estágio supervisionado de estudantes no curso de administração de empresas**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina. Curso de Administração. Florianópolis, 2002.

SLACK, N. CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 2002.

SOMBRIO, K, N. **Ser professora – o sentido de uma escolha: um estudo sobre âncoras de carreira**. Dissertação de Mestrado. Departamento de Psicologia da Universidade Federal de Santa Catarina: Florianópolis, 2003.

SUPER, D.E. **Psicologia ocupacional**. São Paulo: Atlas, 1972.

TOLFO, S. R. A carreira profissional e seus movimentos: revendo conceitos e formas de gestão em tempos de mudança. In: **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 2, nº2, p. 39-63, julho/dezembro, 2002.

TRIVINÕS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

TUBINO, D. F. **Manual do planejamento e controle da produção**. São Paulo: Atlas, 1997.

WILBERT, R. O. **Contribuições das consultorias externas para a Administração de Recursos Humanos: um estudo nas indústrias de grande porte de Joinville – Santa Catarina**. Dissertação de Mestrado. Departamento de Ciências da Administração, Universidade Federal de Santa Catarina: Florianópolis, 2000.

WOOD JÚNIOR, T. Mudança organizacional: uma abordagem preliminar. **Revista de Administração de Empresas**: São Paulo, v.32, nº3, p. 74-87, jul/ago, 1992.

[www.mec.gov.br/sesu/ftp/curdiretriz/administ/ad-padra.doc](http://www.mec.gov.br/sesu/ftp/curdiretriz/administ/ad-padra.doc).

VASCONCELLOS, M.L.M.C. **A formação do professor de terceiro grau**. São Paulo: Pioneira, 1996.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

ZACCARELLI, S. B. **Programação e controle da produção**. São Paulo: Pioneira, 1987.

## ANEXO I

### ANCORAS DE CARREIRA

### INVENTÁRIO DE ORIENTAÇÃO DE CARREIRA

Utilize a seguinte escala para avaliar a frequência com que você se identifica com cada um dos itens abaixo relacionados, escrevendo os números correspondentes nos espaços em branco.

Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Freqüentemente	Sempre
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

- \_\_\_\_ 1. Sonho em ser tão eficiente naquilo que eu farei que meu conceito de especialista será explorado continuamente.
- \_\_\_\_ 2. Eu me sinto muito mais realizado(a) no meu trabalho quando sou capaz de integrar e gerenciar os esforços de outros.
- \_\_\_\_ 3. Sonho com uma carreira a qual me permita liberdade de executar um trabalho a meu modo e dentro do meu próprio horário.
- \_\_\_\_ 4. Segurança e estabilidade são mais importantes para mim do que liberdade e autonomia.
- \_\_\_\_ 5. Estou sempre procurando idéias que permitirão começar meu próprio empreendimento.
- \_\_\_\_ 6. Sentirei o sucesso em minha carreira apenas se obtiver um sentimento de ter contribuído com algum benefício para a sociedade.
- \_\_\_\_ 7. Sonho com uma carreira a qual eu possa solucionar problemas ou vencer situações que sejam extremamente desafiadoras.
- \_\_\_\_ 8. Preferiria deixar meu trabalho a ocupar um cargo que comprometeria ou prejudicaria a minha possibilidade de satisfazer meus interesses pessoais e familiares.
- \_\_\_\_ 9. Apenas sentirei o sucesso em minha carreira se puder desenvolver minhas habilidades técnicas e funcionais em um alto nível de competência.
- \_\_\_\_ 10. Sonho em ser responsável por um grande complexo organizacional e tomar decisões que afetem muitas pessoas.
- \_\_\_\_ 11. Sinto-me mais realizado(a) no meu trabalho quando tenho inteira liberdade para definir minhas próprias tarefas, horários e outros procedimentos.
- \_\_\_\_ 12. Preferiria sair do meu trabalho a aceitar um cargo que colocaria em risco minha segurança.
- \_\_\_\_ 13. Construir meu próprio negócio é mais importante do que conquistar um alto nível administrativo em uma outra organização.
- \_\_\_\_ 14. Sinto-me muito mais realizado(a) e minha carreira quando sou capaz de usar meu talento a serviço de outros.
- \_\_\_\_ 15. Somente sentirei o sucesso em minha carreira se enfrentar e superar situações muito difíceis.
- \_\_\_\_ 16. Sonho com uma carreira a qual me permita integrar minhas necessidades pessoais, familiares e profissionais.

- \_\_\_\_ 17. Tornar-me um(a) diretor técnico em minha área de atuação é mais atraente para mim do que tornar-me um(a) gerente geral.
- \_\_\_\_ 18. Somente terei sucesso profissional se me tornar gerente geral de alguma organização.
- \_\_\_\_ 19. Somente sentirei o sucesso em minha carreira se alcançar completa autonomia e liberdade.
- \_\_\_\_ 20. Procuro empregos em organizações que me proporcionarão o sentimento de segurança e estabilidade.
- \_\_\_\_ 21. Sinto-me muito mais realizado(a) em minha carreira quando sou capaz de construir alguma coisa que seja inteiramente resultado das minhas próprias idéias e esforços.
- \_\_\_\_ 22. Usar minhas habilidades para fazer do mundo um lugar melhor para viver e trabalhar é mais importante para mim do que alcançar um alto cargo administrativo.
- \_\_\_\_ 23. Sinto-me mais realizado(a) em minha carreira quando resolvo problemas aparentemente insolucionáveis ou venço situações muito complicadas.
- \_\_\_\_ 24. Apenas sinto sucesso em minha carreira quando sou capaz de equilibrar minhas exigências pessoais, familiares e profissionais.
- \_\_\_\_ 25. Preferiria sair da organização onde estou a aceitar um cargo em esquema rotativo que me afastaria da minha área de especialidade.
- \_\_\_\_ 26. Tornar-me diretor geral é mais atraente do que me ocupar o cargo de diretor técnico na minha área de especialidade.
- \_\_\_\_ 27. A chance de fazer um trabalho a meu modo, livre de regras e pressões, é mais importante para mim do que ter segurança.
- \_\_\_\_ 28. Sinto-me mais realizado(a) quando tenho total segurança financeira e profissional.
- \_\_\_\_ 29. Sentirei pleno sucesso profissional se obtiver êxito através de uma idéia ou criação que seja totalmente minha.
- \_\_\_\_ 30. Sinto ter uma carreira que traga grande contribuição para a humanidade e para a sociedade.
- \_\_\_\_ 31. Procuro por oportunidades profissionais que desafiem minha capacidade de solucionar problemas e/ou minhas habilidades competitivas.
- \_\_\_\_ 32. Equilibrar minhas necessidades pessoais e profissionais é muito mais importante para mim do que alcançar um cargo administrativo.

Releia com atenção as respostas, localizando os itens aos quais você atribui mais pontos e então assinale 3 daqueles que mais se aplicam a você.

**Obrigada pela participação!**

**ANEXO II**  
**Roteiro para Entrevista**

**1) Dados Biográficos**

Faixa Etária:

- ☐ 20-30 anos;
- ☐ 31-40 anos;
- ☐ 41-50 anos;
- ☐ acima de 51 anos

Sexo: ☐ masculino    ☐ feminino

Escolaridade: Especificar a área de conhecimento, local e ano:

- ☐ graduação em administração
- ☐ outra graduação além da administração
- ☐ especialização
- ☐ mestrado incompleto    ☐ mestrado completo
- ☐ doutorado incompleto    ☐ doutorado completo

Naturalidade:

Estado Civil:

2) Em que área da administração você deu prioridade ao longo de sua formação acadêmica? Por que?

3) Comente a respeito da sua trajetória profissional (experiências anteriores – primeiros empregos, expectativas; motivos da escolha pela área, sentimentos atuais em relação à escolha, primeiro emprego);

4) Fale brevemente a respeito de uma consultoria em recursos humanos e/ou administração da produção realizada em uma renomada empresa (quando foi realizada, o que foi feito e qual foi o resultado final);



- 5) Que tipo de trabalho você está realizando atualmente? Quais são as principais atividades desempenhadas?
- 6) Quais são as áreas do conhecimento que fornecem sustentação teórico-prática a sua atuação como consultor? Cite nome de alguns livros e/ou autores que você considera de grande relevância.
- 7) Quais você considera que sejam seus principais pontos fracos e pontos fortes durante sua atuação como consultor?
- 8) Como você descreveria sua profissão de consultor a outras pessoas?
- 9) Quais valores você procura preservar em sua carreira?